

# Plan

## Centro Regional Salta-Jujuy 2021-2025



# Plan

## Centro Regional Salta-Jujuy

### 2021-2025



Ministerio de Agricultura,  
Ganadería y Pesca  
Argentina

*INTA Ediciones*  
*Centro Regional Salta-Jujuy*  
*2021*

El Plan del Centro Regional Salta-Jujuy se encuentra aprobado por resolución del Consejo Directivo.

© 2021, INTA Ediciones.  
*Todos los derechos reservados.*

## AUTORIDADES

---

### **Presidente de la Nación**

Alberto FERNÁNDEZ

### **Ministro de Agricultura, Ganadería y Pesca**

Julián DOMÍNGUEZ

### **Consejo Directivo de INTA**

Presidenta

Susana MIRASSOU

Vicepresidente

Tomás SCHLICHTER

Director Nacional

Carlos PARERA

### **Consejo Regional Salta-Jujuy**

Presidente

José Luis CHECA

Vicepresidente

Miguel DANDULAKIS

Director Regional Salta-Jujuy

José Miguel MINETTI

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>6</b>
<b>1. PRESENTACIÓN</b>	<b>7</b>
1.1 Caracterización regional	7
1.2 Estructura Organizativa	9
1.3 Estructura de abordaje territorial	11
1.4 Fortalezas del CR, trayectoria reciente (aportes al desarrollo territorial/cadena/disciplina) y logros obtenidos	15
1.5 Debilidades institucionales y del sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación regional	16
1.6 Metodología empleada para la elaboración del Plan de Centro	17
<b>2. DIAGNÓSTICO Y PROSPECTIVA</b>	<b>19</b>
2.1 Tendencias y cambios de contexto	19
2.2 Visión estratégica	21
2.3 Desafíos	21
2.4 Principales actores	22
2.5 Principales conflictos en la región	22
<b>3 OBJETIVOS Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS</b>	<b>25</b>
<b>4 ESTRATEGIA, ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN</b>	<b>33</b>
4.1 Estrategia regional	33
4.2 Gestión de los componentes estratégicos	34
4.2.1 Investigación y desarrollo I + D	34
4.2.2 Extensión y transferencia de tecnologías	34
4.2.3 Relacionamiento institucional	35
4.2.4 Vinculación tecnológica	35
4.2.5 Información y comunicación	35
4.3 Organización y gestión	36
<b>5 MONITOREO Y EVALUACIÓN</b>	<b>41</b>

Luego de transitar el ejercicio de planificación estratégica regional que finalizó en 2020, se dio continuidad a la tarea de orientar el rumbo de la gestión institucional a mediano plazo. Así es como surge este nuevo Plan del Centro Regional (PCR) Salta Jujuy, considerando las lecciones aprendidas y las cambiantes realidades y circunstancias para el desempeño organizacional.

El Planeamiento Estratégico es un proceso dinámico y flexible que requiere de constantes adaptaciones a los cambios y tendencias para lograr una organización moderna y mejor. En tal sentido, el presente documento busca actualizar la hoja de ruta del INTA en las provincias de Salta y Jujuy para el próximo quinquenio.

La elaboración del Plan se basó en el desarrollo y aplicación de una metodología participativa que involucró a diversos espacios de gestión colectiva como ser: la Matriz, el Consejo de Centro y el Equipo de Gestión, todos del ámbito regional. A su vez, las pautas más importantes que enmarcaron la construcción fueron: los términos de referencia de la Dirección Nacional, el balance del PCR anterior, las estrategias de las Plataformas de Innovación Territorial (PITs), y las versiones preliminares del Plan de Mediano Plazo (PMP) y del documento de transformación del INTA.

La finalidad del Plan es explicitar la visión estratégica del INTA en la región, los desafíos y los principales conflictos, para traducirlos en objetivos, líneas de acción y resultados esperados. En tal sentido, el fin es impulsar procesos de innovación y desarrollo sustentable del Sistema Agropecuario, Agroalimentario y Bio industrial (SAB) en Jujuy y Salta. También se espera que sirva para promover la articulación, el diálogo y la cooperación entre los actores locales; en la implementación de políticas públicas y en la contribución al conocimiento científico-técnico, a la seguridad y soberanía alimentaria.

El monitoreo y la evaluación del Plan constituyen instancias de gestión y aprendizaje colectivo, fundamentales en el presente documento. Para ello se elaboraron un conjunto de indicadores que nos permite verificar los avances e introducir mejoras ante eventuales desvíos. A su vez, se puede concluir respecto a los aspectos que han favorecido el desarrollo de la estrategia, los factores que la han dificultado y limitado y las vías alternativas que pueden recorrerse para potenciar acciones, resultados e impactos.

# 1. PRESENTACIÓN

## 1.1 Caracterización regional

El Centro Regional Salta Jujuy tiene un ámbito de incumbencia que representa el 44 % de la superficie del Noroeste Argentino (NOA<sup>1</sup> donde se identifican siete zonas agro-socioeconómicas homogéneas en las que el INTA trabaja con enfoque territorial, a través de sus unidades y dependencias. A su vez, se estima una población de 2.221.100 habitantes en las dos provincias para mediados de 2021, según proyecciones del último Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas (INDEC).

Existen 17.347 explotaciones o EAP<sup>2</sup> (repartidas en igual proporción entre Salta y Jujuy), con una superficie total de 5.918.688,7 has. agropecuarias, de las cuales 8.922 son EAP con límites definidos; 2.116 EAP, son mixtas y 6.309 son sin límites definidos (INDEC. CNA 2018). A su vez, como economía regional dentro del SAB nacional, Salta y Jujuy se caracterizan por la producción de diversos cultivos agrícolas, entre los que se destacan: industriales (caña de azúcar, tabaco), legumbres (porotos, garbanzo), oleaginosas (soja, maní), cereales (maíz, trigo), andinos (papas, quinua), frutales templados y tropicales (cítricos, vid, banano, mango y durazno), hortalizas, flores y aromáticas. También existe una importante actividad ganadera bovina, producción avícola, porcina y rumiantes menores (ovejas, cabras y llamas). Además, una significativa actividad foresto industrial que se sustenta en los bosques nativos y las forestaciones. Por último, como producción emergente el cultivo de Cannabis para uso medicinal que se realiza en Jujuy.

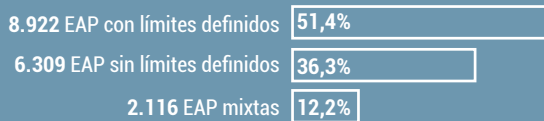
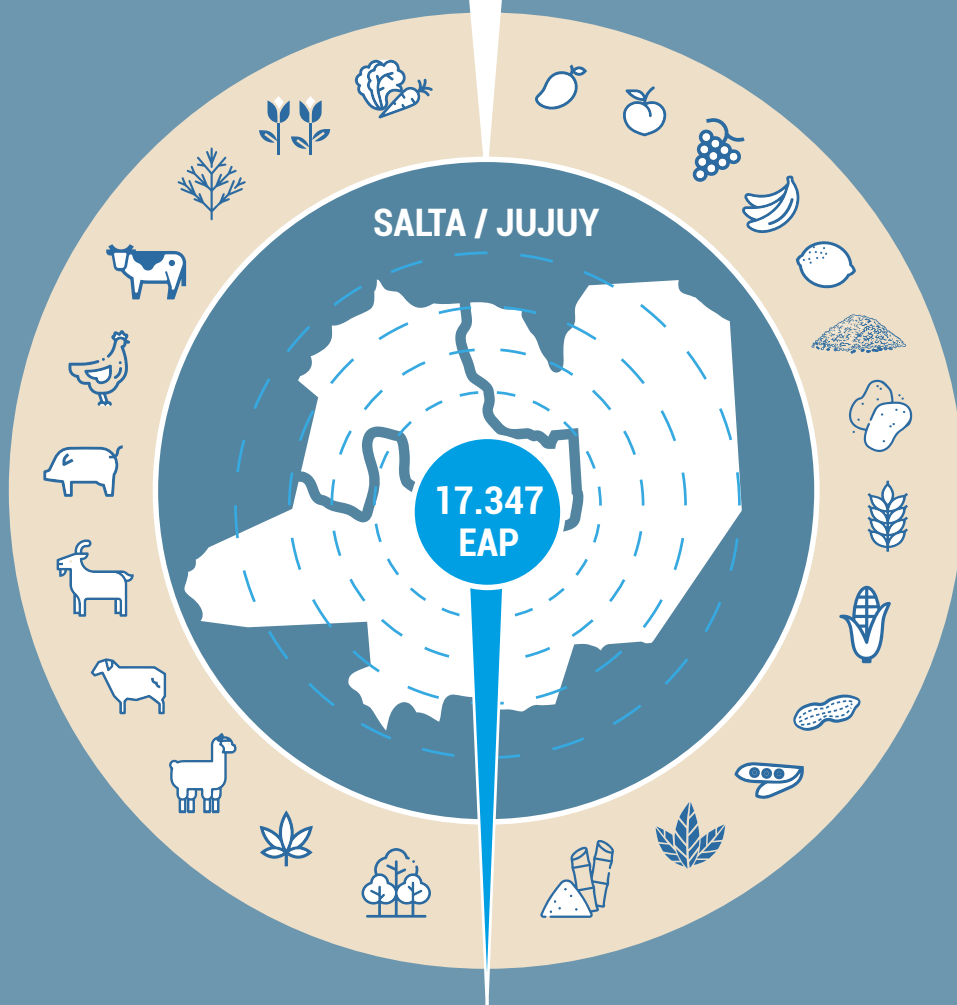
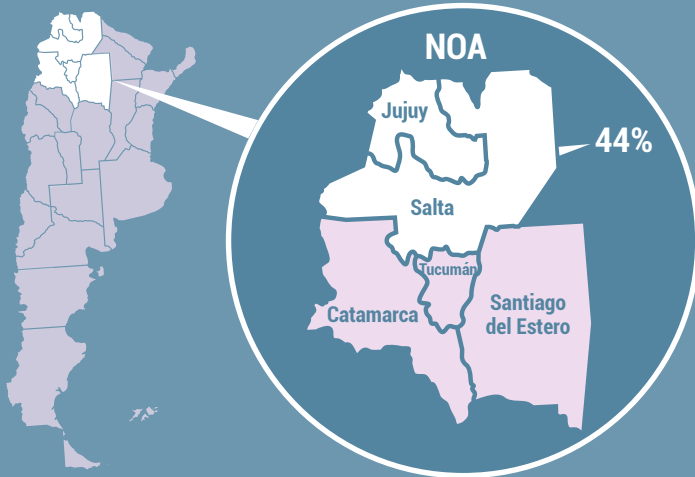
La Agricultura Familiar es predominante, en términos de cantidad de productores, en la estructura agraria de la región. A su vez, comprende una gran diversidad que incluye sistemas de producción campesinos, de pequeños productores y de comunidades indígenas o pueblos originarios, siendo la Agricultura Familiar en su conjunto un sujeto relevante de políticas públicas del gobierno nacional.

Las PyMEs, las grandes empresas y los complejos agroalimentarios y/o agroindustriales, junto a la Agricultura Familiar, conforman un ecosistema de producción que caracteriza al SAB de Salta y Jujuy.

---

1. Si bien existen diferentes configuraciones para el Noroeste Argentino, en este plan se considera que está integrado por cinco provincias a saber: Salta, Jujuy, Tucumán, Santiago del Estero y Catamarca.

2. Explotación Agropecuaria. Unidad estadística censal agropecuaria. INDEC.



**SUPERFICIE TOTAL**  
5.918.688,7 Has agropecuarias



# 1. PRESENTACIÓN

## 1.2 Estructura organizativa

El Centro Regional está conformado por una Dirección Regional, tres Estaciones Experimentales Agropecuarias, diecisiete Agencias de Extensión Rural y siete Oficinas de Información Técnica. A su vez, cuenta con un Consejo de Centro Regional (cuerpo colegiado) que ejerce la gobernanza política del INTA en la región, a través de representaciones públicas y privadas de diversos actores sociales vinculados a la ciencia, tecnología e innovación en el SAB (Gobiernos provinciales, Universidades Nacionales, Entidades u Organizaciones agropecuarias, sectoriales y de la institución).

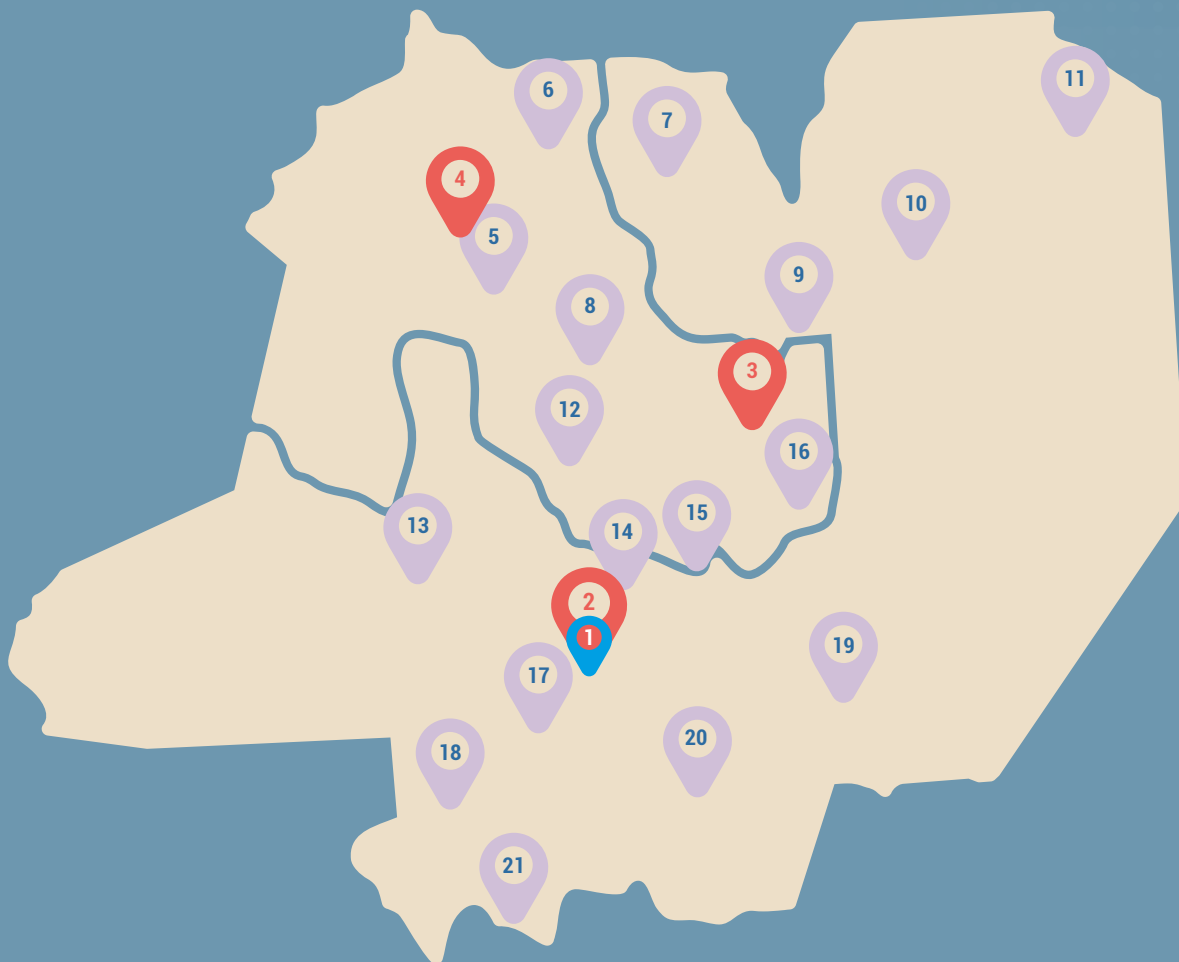
Por la extensa y heterogénea geografía que conforman ambas provincias, las Estaciones Experimentales Agropecuarias están distribuidas estratégicamente, al igual que sus dependencias de Extensión, a fin de tener la mayor cobertura territorial posible. Por lo expuesto, el INTA se constituye como un organismo público que sirve también de plataforma para la acción interinstitucional e implementación de diversas políticas públicas en distintos niveles (nacional, provincial y municipal).

A continuación, se mencionan y referencian sucintamente las unidades del INTA en Salta y Jujuy:

**Estación Experimental Agropecuaria Salta:** ubicada en el municipio de Cerrillos (Salta), sobre ruta nacional N° 68 en el Valle de Lerma. Tiene un área de influencia de 75.807 km<sup>2</sup>, abarcando las zonas agro socioeconómicas de Valles Templados, Valles y Bolsones Áridos y Umbral al Chaco. Más información, disponible en <https://inta.gob.ar/salta>.

**Estación Experimental de Cultivos Tropicales Yuto:** ubicada en el departamento Ledesma (Jujuy), sobre ruta nacional N° 34. Su área de influencia abarca una superficie de 56.966 km<sup>2</sup> de las provincias de Jujuy y Salta, comprendiendo las zonas agro socioeconómicas de Las Yungas y del Chaco Semiárido. Más información, disponible en <https://inta.gob.ar/yuto>.

**Estación Experimental Agropecuaria Abra Pampa:** ubicada sobre ruta provincial N° 11, a 20 km de la ciudad de Abra Pampa. Su área de influencia cubre una superficie de 75.934 km<sup>2</sup>, abarcando las zonas agro socioeconómicas de la Puna y Alto Andino y Valles y Bolsones Áridos (Quebrada de Humahuaca). Más información, disponible en <https://inta.gob.ar/abrapampa>.



#### DIRECCIÓN REGIONAL

- 1 Centro Regional Salta-Jujuy

#### ESTACIONES EXPERIMENTALES AGROPECUARIAS

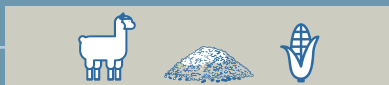
- 2 Estación Experimental Agropecuaria de Salta



- 3 Estación Experimental de Cultivos Tropicales Yuto



- 4 Estación Experimental Agropecuaria Abra Pampa



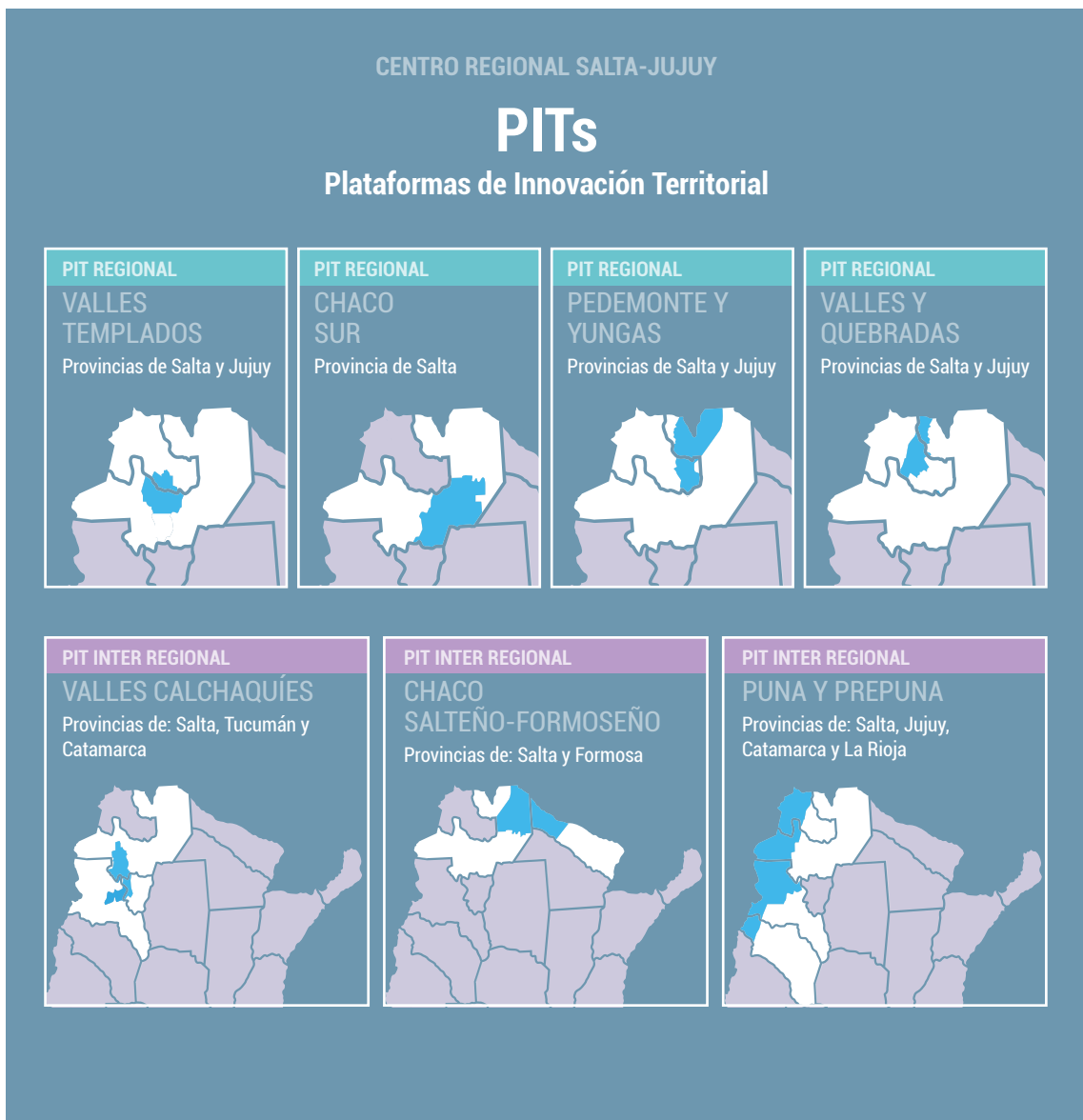
#### AGENCIAS DE EXTENSIÓN RURAL

- 5 AER Abra Pampa
- 6 AER La Quiaca
- 7 AER Santa Victoria Oeste
- 8 AER Humahuaca
- 9 AER Orán
- 10 AER Tartagal
- 11 AER Santa Victoria Este
- 12 AER Hornillos
- 13 AER San Antonio de Los Cobres
- 14 AER Perico
- 15 AER San Pedro de Jujuy
- 16 AER Palma Sola
- 17 AER Valle de Lerma
- 18 AER Seclantás
- 19 AER Joaquín V. González
- 20 AER Metán
- 21 AER Cafayate

# 1. PRESENTACIÓN

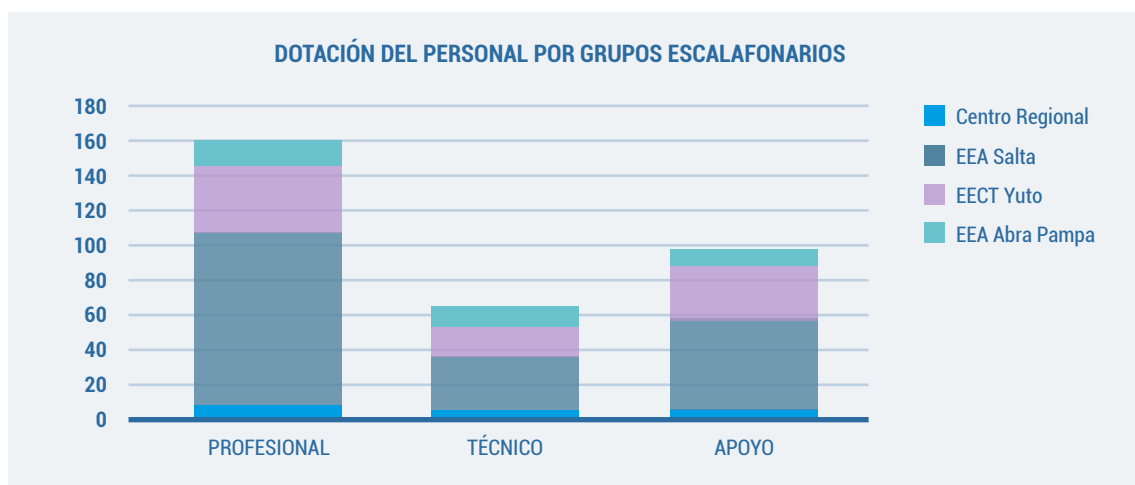
## 1.3 Estructura de abordaje territorial

Las problemáticas y oportunidades en la región se abordan a través de las PITs, que representan la estructura funcional para la planificación y la gestión institucional en Salta y Jujuy. En las PITs confluyen herramientas, instrumentos y programas del INTA y extra-INTA, que afianzan la construcción conjunta de conocimientos e información para la innovación en el SAB regional. El Centro Regional Salta-Jujuy cuenta con siete PITs: cuatro regionales y tres interregionales, compartidas con los centros regionales Chaco-Formosa, Tucumán-Santiago del Estero y Catamarca-La Rioja.

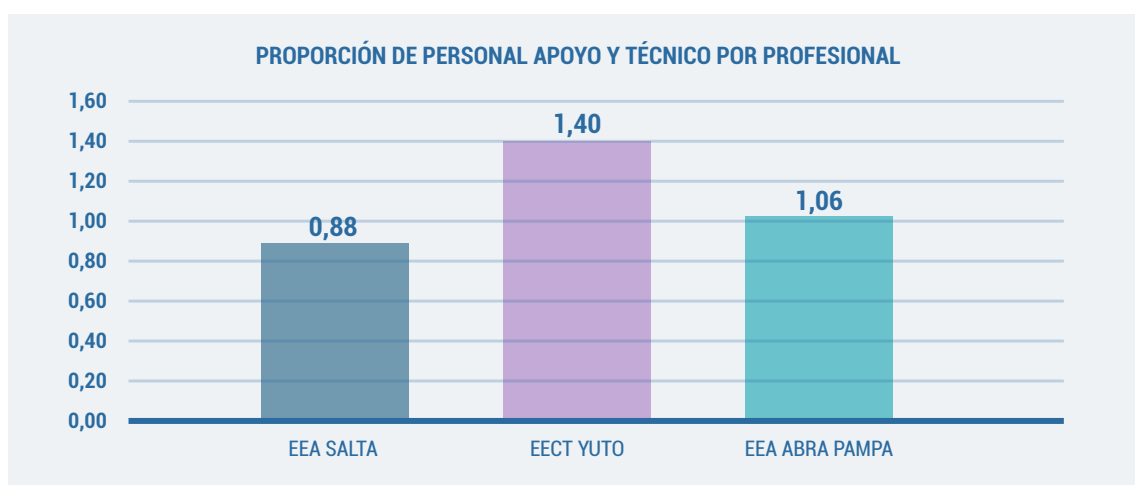


Para llevar a cabo la acción institucional en la región, se dispone de una dotación de personal de planta de 325 agentes: el 63% revista en condición de Planta Permanente, mientras que el 37% pertenece a la Planta No Permanente. Los mismos están distribuidos en los siguientes grupos escalafonarios: 162 profesionales, 65 técnicos y 98 apoyos (Gráfico N° 1).

Las líneas de investigación, extensión y gestión interna son conducidas por agentes del grupo profesional en conjunto con personal técnico y apoyo. En relación a ello, la relación cantidad de personal técnico y de apoyo por cada profesional difiere en las tres EEAs, teniendo la EECT Yuto una mejor proporción, según lo referenciado como óptimo para los Institutos Nacionales de Investigación Agropecuaria (INIAs): 3 a 1 (Gráfico N° 2).



**Gráfico 1.** Dotación de personal según grupo escalafonario. Fuente: RRHHNet, Setiembre de 2021.



**Gráfico 2.** Proporción de personal AyT por Profesional. Fuente: RRHHNet, Setiembre de 2021.

## 1. PRESENTACIÓN

La Institución cuenta con un “Programa de Formación y Capacitación” que permitió que profesionales adquirieran niveles de especialización, maestría y doctorado en distintas áreas de conocimiento, los cuales se encuentran representados en la siguiente tabla:

UNIDAD	GRADO	ESPECIALIZACIÓN	MAESTRÍA	DOCTORADO
EEA SALTA	52	2	33	17
EEA ABRA PAMPA	15	1	3	0
EECT YUTO	26	0	16	0
CR	5	1	1	0
<b>TOTAL</b>	<b>98</b>	<b>4</b>	<b>53</b>	<b>17</b>

Tabla 1. Niveles de formación del grupo profesional. Fuente: RRHHNet, Setiembre de 2021.

A nivel regional se observa que el 43% de los profesionales cuentan con formación de posgrado (Gráfico N° 3). Además, las capacidades con nivel doctoral se concentran en la EEA Salta (Tabla N° 1). Sin embargo, teniendo en cuenta que existen formaciones en curso, se espera que en el próximo quinquenio aumenten estas proporciones en todas las Unidades.

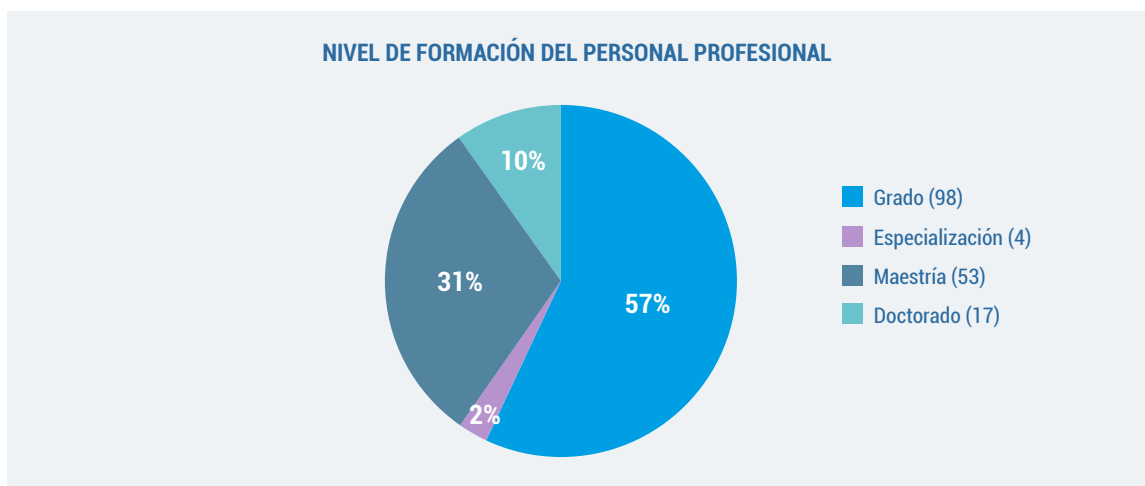


Gráfico 3. Nivel de formación del personal profesional. Fuente: RRHHNet, Setiembre de 2021.

Se resalta que la última convocatoria del Programa de Postgrado con presupuesto institucional fue en el año 2016. A partir del año 2017, la incorporación al citado Programa se realiza a demanda de interesados e interesadas con recursos propios o becas externas.

En cuanto a la distribución por grupo etario, se observa que una mínima proporción de los agentes es menor de 30 años de edad (Gráfico N° 4). Dicha situación puede estar relacionada a la interrupción temporal del Programa de Becas Institucionales y a la restricción de ingresos de personal a PNP, entre otros.

En el extremo opuesto, el 10 % del personal es mayor de 60 años, a jubilarse en el futuro inmediato (Gráfico N° 4). En este sentido, se remarca la necesidad de atender anticipadamente la cobertura de estas próximas vacantes, asegurando la continuidad de conocimientos. En cuanto al resto de las franjas etarias, se observa una distribución más equitativa.

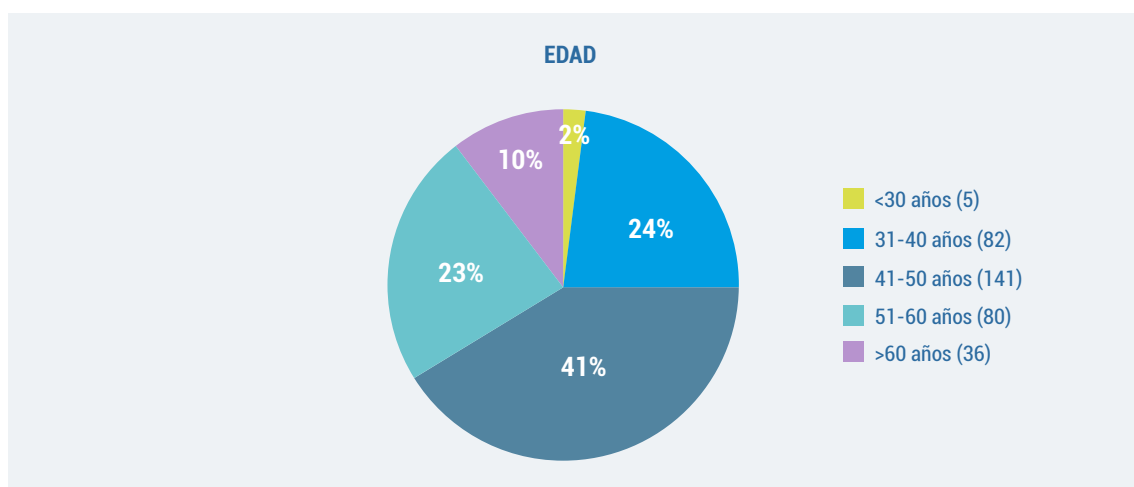


Gráfico 4. Distribución del personal por rango etario. Fuente: RRHHNet, Setiembre de 2021.

En los últimos años, la institución inició un proceso de abordaje transversal de la perspectiva de géneros, que motivó a la reflexión y promoción de la participación de la mujer en los equipos de trabajo y su presencia en puestos de conducción. Actualmente la planta profesional está conformada por el 43% de mujeres, mientras que su participación en los puestos de línea es menor (35%).

## 1. PRESENTACIÓN

### 1.4 Fortalezas del CR, trayectoria reciente (aportes al desarrollo territorial/cadena/disciplina) y logros obtenidos

Entre las principales fortalezas del Centro Regional se encuentran: la calidad de su capital humano (formación y especialización), amplia cobertura territorial, gran articulación interinstitucional y vinculación con diversos actores (públicos y privados) de los territorios. Además, se puede señalar la consecución de financiamiento extra presupuestario para investigación, desarrollo e innovación.

La evaluación del PCR SJ 2017-2020 realizada por actores internos y miembros del Consejo del Centro Regional Salta Jujuy, destaca como logros más relevantes la concreción de:

- Profundización de la gestión de innovaciones a través de la implementación de siete plataformas territoriales; herramienta superadora respecto de los proyectos regionales precedentes.
- Desarrollo e incorporación de innovaciones que mejoran la productividad y sustentabilidad de sistemas agrícolas.
- Mejoramiento del acceso y aprovechamiento del agua para usos múltiples principalmente de pequeños productores y comunidades aborígenes.
- Desarrollo e incorporación de innovaciones tecnológicas que mejoran los niveles de producción y calidad de alimentos generados por la agricultura familiar, campesina e indígena.
- Adopción creciente de innovaciones y mejoras de la productividad y calidad en sistemas ganaderos de pequeños y medianos productores.
- Multiplicación de experiencias e iniciativas colectivas de agregado de valor en origen y comercialización de productos locales.
- Rescate y caracterización de recursos genéticos como base del mejoramiento de cultivos regionales (papa, quinua, legumbres, frutales, entre otros).

### 1.5 Debilidades institucionales y del sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación regional

- Si bien la calidad del recurso humano fue señalada anteriormente como una fortaleza de este Centro Regional, es necesario profundizar en el abordaje interdisciplinario de las problemáticas de innovación priorizadas. A su vez, la dinámica de la evolución de la actividad agropecuaria y el avance tecnológico, genera la emergencia de áreas de vacancias temáticas que requieren ser cubiertas. Esta situación se agrava debido a que en los últimos años no se ha dado continuidad a la formación de recursos humanos e incorporación de becarios, entre otros factores. Asimismo, el desequilibrio de la dotación de personal por traslados hacia las unidades más cercanas a las capitales provinciales, altera la cobertura de vacancias planificadas estratégicamente.
- La infraestructura edilicia y equipamiento de las Experimentales y Agencias de Extensión que, si bien permiten el desarrollo de las actividades, requieren de mantenimiento y modernización. A modo de ejemplo, la construcción de edificios para Agencias de extensión, renovación e incorporación de equipos de laboratorio, entre otros.
- Flota vehicular insuficiente, antigua y deteriorada que implican altos costos de mantenimiento y aumento de riesgo de accidentes.
- La articulación interinstitucional no genera las sinergias necesarias para la gestión estratégica de proyectos conjuntos, base de datos compartidos, experiencias piloto y/o priorización de vacancias, temáticas y áreas de conocimiento.



## 1. PRESENTACIÓN

### 1.6 Metodología empleada para la elaboración del Plan de Centro

La elaboración del Plan se basó fundamentalmente en la evaluación y lecciones aprendidas del Plan de Centro Regional (PCR) pasado y en los lineamientos generales del Plan de Mediano Plazo (PMP) nacional actual. Sin bien la construcción de ambos planes fue en simultáneo, PMP y PCR 2021-2025, la formulación de este último avanzó siguiendo el ritmo nacional, en una secuencia lógica de planificación estratégica.

Las pautas generales para la nueva hoja de ruta institucional en la región para el próximo quinquenio surgieron del análisis y consideración de:

- Los términos de referencia para la elaboración de Planes de Centros Regionales 2021-2025 (secciones y extensión máxima, tópicos de cada sección, entre otros) enviados por la Dirección Nacional.
- El PMP 2021-2025 y el PEI 2015-2030.
- La Evaluación del PCR SJ 2017-2020 plasmada en un documento institucional luego de una construcción colectiva con participación del Consejo de Centro Regional.
- La integración de las estrategias de las PITs con vista a la organización y acción regional para el próximo quinquenio.

Como fuentes de información consultadas, además de las mencionadas precedentemente, se recurrió a diversos documentos como por ejemplo, la propuesta "Transformación del INTA: ampliando la mirada de su campo de acción y expandiendo el conocimiento y la organización territorial", informes institucionales de impacto de la Pandemia COVID 19 en agricultura familiar, situación de sistemas de producción y cadenas agropecuarias, datos finales del CNA 2018, entre otros.

Para la elaboración propiamente dicha, se formaron grupos de trabajo matricial por secciones o capítulos que interactuaron con el equipo de gestión, la matriz y el Consejo Regional. Los equipos estuvieron conformados con criterios de mayor apertura y horizontalidad en la construcción colectiva. Por tal motivo, además de los miembros de la Matriz Regional, se convocaron referentes en áreas de conocimiento y disciplinas específicas, sumando capacidades y nuevas miradas al proceso de elaboración del Plan.

El trabajo de cada grupo, se analizó en instancias matriciales con la participación del Consejo Regional, con el fin de revisar, y avalar el contenido del plan. Luego, la edición final del documento estuvo a cargo de las direcciones de Centro, EEAs e IPAF NOA, las asistencias de planificación y extensión; y la jefatura del grupo de investigación en socio economía de la EEA Salta.



## 2. DIAGNÓSTICO Y PROSPECTIVA

### 2.1 Tendencias y cambios de contexto

El SAB de Salta y Jujuy se desenvuelve en un contexto donde operan cambios y tendencias que afectan su dinámica y contribuyen a definir oportunidades y amenazas para el desarrollo de procesos de innovación en los territorios. Entre las tendencias y cambios más recientes e influyentes se identifican los siguientes elementos:

- La pandemia del COVID-19 afectó a los sistemas de producción ya que restringió el acceso a insumos y a diversos servicios (maquinaria, veterinarios, entre otros). También dificultó la comercialización debido a limitaciones en el transporte de productos y la movilidad de personas. Las posibilidades de acceso a internet fueron determinantes para resolver, a través de la virtualidad, parte de estos inconvenientes. Esta situación ha impactado más fuertemente en sistemas de producción intensivos orientados al mercado (tabaco, hortalizas, ganadería y artesanías) y en menor medida en aquellos donde el autoconsumo representa una fracción importante de su funcionamiento. Los efectos también son diferenciales según las características de los territorios y se hacen más visibles las amenazas en aquellos más vulnerables (chaco salteño, puna, valles áridos).
- Se acrecienta la sensibilización y concientización de la sociedad por el cuidado del ambiente, concepto de "Una Salud"<sup>3</sup>, derivando en un incremento de los estándares de sanidad, inocuidad y calidad de productos locales (carne bovina, hortalizas, citrus, entre otros). Emergen oportunidades de valorización asociadas a manejos agroecológicos de la agricultura familiar, pequeñas y medianas empresas.
- A pesar de la coyuntura COVID 19, el turismo en la región y la gastronomía que reconoce e incorpora productos locales, ofrece oportunidades adicionales de valorización. En una perspectiva más amplia, esta tendencia conecta los atributos de calidad de productos al terruño, lo cual ofrece amplias oportunidades de valorización de la diversidad y especificidad agroambiental y sociocultural que caracteriza a los territorios de la región, no sólo de aquellas actividades asociadas al modo de producción familiar, sino también a la pequeña y mediana empresa.
- Se proyecta una creciente variabilidad climática y mayor frecuencia de eventos extremos con amenazas sobre territorios más expuestos y vulnerables, especialmente aquellos situados al este (umbral al chaco y chaco salteño) y el oeste de la región (valles áridos y puna) donde pueden agravarse los procesos de degradación ambiental y desertificación combinado con escenarios de incremento de la pobreza estructural y disminución de la productividad agropecuaria. Esta perspectiva se ha traducido en mayores compromisos de la nación y las provincias, a través de diversos acuerdos internacionales, con objetivos de desarrollo sostenible, acceso a la información, participación pública y acceso a la justicia en asuntos ambientales y agendas relacionadas al cambio climático.

3. Enfoque concebido para diseñar y aplicar programas, políticas, leyes e investigaciones en el que múltiples sectores se comunican y colaboran para lograr mejores resultados de salud pública, entendiendo que la salud humana y la salud animal son interdependientes y están vinculadas a los ecosistemas en los cuales coexisten (PMP 2021-2025).

## 2. DIAGNÓSTICO Y PROSPECTIVA

- La transición hacia una agricultura altamente tecnificada (Agro 4.0) impacta en las ocupaciones agropecuarias, tanto sobre la sustitución/conversión de mano de obra de menor calificación, como a una creciente oportunidad de generación de empleos más calificados. Si bien esta transición atraviesa gran parte de los sistemas de producción de la región, afecta especialmente a los sistemas empresariales agrícolas extensivos y ganaderos. Esta situación es acompañada por una tendencia a la inclusión de los trabajadores en el sistema formal de contratación de mano de obra.
- Aumento de tensiones por el acceso y gestión de recursos naturales (tierra, agua, bosques) en territorios rurales y periurbanos, debido a la intensificación de los procesos de cambio de uso del suelo en la región, especialmente en los territorios de los valles templados de Salta y Jujuy y del chaco salteño. Esta tendencia es acompañada por el insuficiente desarrollo de dispositivos de gobernanza que contribuyan a generar acuerdos, consensos y estrategias de desarrollo territorial sustentable. En consecuencia, se acentúan las desigualdades y se reducen las posibilidades de desarrollo inclusivo.
- Relacionado con el punto anterior, la problemática del agua continúa siendo un factor limitante para el aumento de la producción y el desarrollo. En estos últimos años este tema adquirió mayor relevancia en la agenda nacional. Ello se ha traducido en un incremento de las oportunidades de financiamiento de iniciativas y la implementación de proyectos para mejorar el acceso y la gestión de este recurso estratégico.
- El crecimiento poblacional de los principales centros urbanos y las áreas centrales de la región es relativamente más rápido del que se opera en las zonas rurales (CNPYV 1991, 2001, 2010 y estimaciones 2020). Estos procesos de migración y éxodo rural son acompañados por el desarrollo de estrategias familiares de multiocupación y pluriactividad que reconfiguran la afectación de mano de obra familiar en los sistemas de pequeños productores. Al mismo tiempo, al reducirse la oferta de mano de obra rural, se acrecientan las dificultades para cubrir las demandas de empleo asalariado en unidades de producción, especialmente en aquellas que recurren en forma intensiva a este tipo de recurso (hortalizas, tabaco, citrus, vid). Se plantea, en consecuencia, la necesidad de comprender más específicamente los efectos de esta dinámica en el funcionamiento de los sistemas de producción familiares y empresariales y en el diseño de innovaciones tecnológicas.
- Se incrementa el reconocimiento de la relevancia del rol y de la mayor inclusión de mujeres y jóvenes para el desarrollo regional. Esta inserción se traduce en una participación creciente y protagónica de estos actores en muchas y diversas organizaciones y tramas productivas, de agregado de valor y comercialización tanto en la agricultura familiar como en pequeñas y medianas empresas agropecuarias. Este reconocimiento implica una oportunidad para enriquecer la agenda pública regional promoviendo la inclusión de otras visiones y perspectivas en la gestión de procesos de innovación territorial.

## 2. DIAGNÓSTICO Y PROSPECTIVA

### 2.2 Visión estratégica

El Centro Regional Salta Jujuy busca impulsar procesos de innovación y desarrollo sustentable del SAB, promoviendo la articulación, el diálogo y la cooperación entre los actores locales, participando en la formulación e implementación de políticas públicas. A su vez que contribuye al conocimiento científico-técnico, a la seguridad y soberanía alimentaria, comprometido con el desarrollo de su capital humano y dando respuesta a problemáticas emergentes.

### 2.3 Desafíos

A partir de las tendencias y cambios de contextos que se verifican en la región de Salta y Jujuy, el INTA se plantea contribuir de acuerdo con su rol y capacidades, a abordar los siguientes desafíos en el próximo quinquenio:

- Desarrollar estrategias de producción sostenibles y de restauración de ambientes degradados que contribuyan a mejorar la resiliencia de los sistemas de producción y reducir la vulnerabilidad de los territorios frente a los efectos del cambio climático.
- Promover la incorporación de tecnología y el fortalecimiento de dispositivos de gobernanza para el acceso y manejo de recursos naturales, con énfasis en la gestión del agua, el ordenamiento territorial y la construcción colectiva de procesos de desarrollo sustentable.
- Aumentar la productividad en los sistemas agropecuarios y agroalimentarios, a través de la generación de conocimientos y el desarrollo de innovaciones adaptadas a las características de cada tipo de sistema que faciliten el cambio tecnológico a diferentes escalas de producción con énfasis en la diversificación y la intensificación sostenible.
- Impulsar la valorización integral<sup>4</sup> de las producciones regionales de la agricultura familiar y las PyMES, con énfasis en la agroecología y el rescate de las tecnologías de producción, el arte y la cultura local, que mejoren la calidad e inocuidad de alimentos y el acceso a mercados, promoviendo de esta manera la soberanía y seguridad alimentaria y beneficiando la balanza comercial regional.
- Contribuir a la capacitación de las trabajadoras y trabajadores rurales para facilitar su acceso a empleos más calificados y la inserción en procesos productivos, apoyando la emergencia de nuevos formatos de trabajo rural, en el marco de la estrategia de formación integral que implementa la institución.
- Incluir la perspectiva de géneros e intergeneracionalidad en el diseño e implementación de estrategias de desarrollo rural.

4. Este lineamiento propone un enfoque integral de la valorización de los productos orientado tanto a su transformación como a su vínculo con el espacio geográfico, los recursos naturales y los actores del territorio. Por lo tanto, este enfoque supera el concepto de valor agregado, al considerar las dinámicas territoriales y de los sistemas agroalimentarios. (PMP 2021-2025).

### 2.4 Principales actores

Entre los principales actores relacionados al Centro Regional Salta Jujuy se destacan:

- Organismos gubernamentales nacionales: en el desarrollo de gestión de políticas públicas, en la conformación de redes de trabajo y en la asistencia conjunta al sector agropecuario.
- Organismos gubernamentales provinciales: relacionados en la ejecución de programas provinciales y conformación de mesas sectoriales.
- Instituciones educativas, de ciencia y técnica: Investigación, desarrollo y formación conjunta de capacidades locales en desarrollo y conservación.
- Gobiernos municipales: gestión de políticas en territorio.
- Asociaciones, cooperativas, empresas agropecuarias y entidades del sector agropecuarios, agroindustrial y forestal: Representatividad sectorial, generación de alianzas estratégicas público privadas, desarrollo productivo.
- Organizaciones de la agricultura familiar, campesinas e indígenas: conocimiento sobre las necesidades del territorio, capacidad organizativa y de gestión de financiamiento, representación formal de este sector socioproductivo.
- Organizaciones no gubernamentales: formación de capacidades locales, implementación de programas, vinculación pública privada.
- Organismos internacionales de cooperación técnica.

### 2.5 Principales conflictos en la región

- Tensiones en la gestión territorial de los recursos: acceso, distribución y aprovechamiento del agua; dinámicas en la tenencia, uso y valoración de la tierra; disminución de superficie productiva; escasa planificación en el desarrollo periurbano, cambios de uso del suelo, entre otros.
- Controversias entre visiones sobre el crecimiento de la producción agropecuaria y la sustentabilidad de los sistemas productivos: áreas con efectos del mal manejo de fitosanitarios, pérdida de la productividad de los suelos por inadecuado manejo de los cultivos con riego y a secano y del ganado, deficiente manejo de residuos y efluentes agropecuarios o urbanos, con el consecuente aumento del impacto ambiental.
- Asimetría entre actores territoriales dado el desigual acceso a mercados de productos, insumos, servicios y financiamiento: escaso poder de negociación de los productores, dependencia creciente de los intermediarios, inequitativa distribución de la renta en la cadena y alto grado de informalidad.



EEA Abra Pampa.








### 3. OBJETIVOS Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS

- a)** Contribuir a la mejora en la toma de decisiones para la gestión de los procesos de desarrollo sustentable
  - Generación, actualización y ampliación de bases de datos socioeconómicas y ambientales.
  - Desarrollo de sistemas de información para la ayuda a la toma de decisiones.
- b)** Promover el acceso y manejo de recursos naturales y la gestión de procesos de ordenamiento territorial.
  - Apoyo al desarrollo de experiencias colectivas de acceso y gestión de RRNN.
  - Apoyo a la gestión de procesos de planificación y usos de territorios.
  - Rescate, caracterización y conservación de material genético local de interés productivo.
  - Selección, mejoramiento, multiplicación e incorporación y reinserción de material genético.
  - Desarrollo y difusión de tecnologías de manejo de suelo.
- c)** Promover el desarrollo de alternativas para la adaptación de los sistemas de producción al cambio climático y los riesgos asociados.
  - Desarrollo de tecnologías de manejo adaptativo de sistemas de producción.
  - Implementación y monitoreo de innovaciones frente al cambio climático.
  - Evaluación del riesgo y vulnerabilidad de sistemas de producción y territorios frente a la variabilidad climática.
- d)** Promover el desarrollo y adopción de tecnologías con énfasis en la intensificación sostenible.
  - Relevamiento de información y análisis de brechas de productividad y procesos de generación y adopción de tecnologías.
  - Desarrollo e implementación de tecnologías para el manejo agrícola, forestal y ganadero.
  - Innovación tecnológica de cosecha y pos cosecha.

### 3. OBJETIVOS Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS




- e)** Fortalecer las experiencias y procesos de agregado de valor y comercialización de las producciones regionales.
  - Desarrollo de innovaciones y apoyo a procesos de agregado de valor en origen (transformación, diferenciación, calidad e inocuidad) y comercialización de productos regionales con identidad territorial).
  - Rescate y valorización de productos locales asociados a manejos agroecológicos y prácticas culturales.
- f)** Profundizar la incorporación de la perspectiva de géneros e intergeneracional en las estrategias e instrumentos programáticos
  - Generación de estrategias vinculadas a la inclusión y equidad de mujeres y diversidad.
  - Generación de estrategias vinculadas a la inclusión y al arraigo de jóvenes.
- g)** Fortalecer la producción de alimentos frescos y saludables y el acceso de los consumidores a los mismos.
  - Desarrollo e implementación de estrategias e instrumentos de producción de alimentos saludables.
  - Generación de puntos de venta e intercambio, diferenciación y promoción de productos frescos y saludables.
- h)** Mejorar el acceso y manejo del agua con fines productivos y de consumo.
  - Apoyo al mejoramiento de la infraestructura de uso integral del agua.
  - Desarrollo e incorporación de tecnologías de captación, almacenamiento, distribución y manejo del agua.

### 3. OBJETIVOS Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS



RESULTADOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
<p>• Los actores tienen acceso a información socioeconómica y ambiental actualizada para la gestión de sistemas de producción, cadenas y territorios.</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al menos dos informes anuales de superficie de los principales cultivos.</li> <li>• Al menos un mapa regional de obras de agua de proyectos ejecutados por INTA.</li> <li>• Al menos dos mapas de dinámica de cambio de uso de suelo.</li> <li>• Al menos un informe meteorológico anual por Estación Experimental.</li> <li>• Un sistema de información de costos y márgenes agropecuarios.</li> <li>• Al menos un mapa de actores por proyecto local.</li> <li>• Al menos un sistema de soporte de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes periódicos del relevamiento de cultivos en sitio web.</li> <li>• Documento de mapeo obras de agua.</li> <li>• Informe de dinámica de uso del suelo.</li> <li>• Informes de resultados de redes agrometeorológicas.</li> <li>• Informes costos y márgenes en sitio web.</li> <li>• Documentos de mapeo de actores.</li> <li>• Informes de proyectos.</li> </ul>
<p>• Actores territoriales elaboran e implementan prácticas de acceso y manejo de recursos naturales y gestión del territorio.</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el marco de las 7 PITs se gestionan al menos 40 nuevos proyectos colectivos de acceso y gestión de RRNN, aprobados y financiados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes anuales de PITs</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las 7 PITs participan en al menos 18 nuevos procesos de planificación y uso del territorio.</li> <li>-Las 7 PITs cuentan con al menos 15 experiencias mapeadas y sistematizadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes anuales de PITs</li> <li>-Informes de sistematización de experiencias desarrolladas en las PITs.</li> </ul>
<p>• Se incrementa la base conservada y el conocimiento de los recursos genéticos vegetales, animales y microbiológicos y su valorización local.</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al menos 20 nuevas accesiones caracterizadas.</li> <li>-Al menos 10 nuevas accesiones evaluadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe del banco de germoplasma (base de dbgermo<sup>5</sup>).</li> <li>-Inscripciones de especies mogenban.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al menos 25 materiales genéticos disponibles incorporados a sistemas de AFCel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes del banco de germoplasma y de las EEAs.</li> <li>• Registro de entrega/caracterización de material genético vegetal, animal y microbiológico.</li> </ul>

5. DBGERMO es la plataforma utilizada para documentar las colecciones activas y cuyo uso se ha proyectado hacia otras instituciones a nivel internacional.

### 3. OBJETIVOS Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS

RESULTADOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se accede a tecnologías de manejo adaptativo de sistemas de producción ante el cambio climático.</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al menos 15 tecnologías de manejo adaptativo de sistemas de producción desarrolladas y disponibles (silvopastoriles, gestión de residuos, manejo de plagas y enfermedades, material genético, manejo del agua, control de heladas, entre otros).</li> <li>• Al menos una evaluación de riesgo y vulnerabilidad de sistemas de producción y territorios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de proyectos de la cartera INTA y extra INTA.</li> <li>• Monitoreos y evaluaciones de PIT y Proyectos Locales.</li> <li>• Encuestas a informantes calificados.</li> <li>• Informes de proyectos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los actores implementan prácticas de adaptación de sus sistemas de producción a la variabilidad climática.</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al menos 10 organizaciones o grupos de productores implementan estrategias innovadoras frente al cambio climático.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se dispone de conocimiento e información sobre brechas de productividad y factores que promueven la adopción de tecnologías.</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al menos 10 nuevos estudios de caso de procesos de innovación en sistemas de producción relevantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios de caso.</li> </ul>

### 3. OBJETIVOS Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS

RESULTADOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
<p>• Los productores disponen e implementan innovaciones tecnológicas y estrategias de aumento de la productividad y mantenimiento y/o mejora de los recursos naturales.</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al menos 20 tecnologías disponibles de manejo agrícola.</li> <li>• Al menos 10 organizaciones o grupos de productores de los territorios de las PITs implementan tecnologías de manejo agrícola y forestal (sanidad, nutrición, genética, BPA, MIP, rotaciones, entre otros).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de proyectos de la cartera y extrapresupuestarios.</li> <li>• Monitoreo y evaluación de PITs y Proyectos Locales.</li> <li>• Encuestas a informantes calificados.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al menos 15 tecnologías disponibles de manejo ganadero.</li> <li>• Al menos 10 organizaciones o grupos de productores de los territorios de las PITs implementan tecnologías de manejo ganadero (sanidad, reproducción, alimentación, genética).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de proyectos de la cartera y extrapresupuestarios.</li> <li>• Monitoreo y evaluación de PIT y Proyectos Locales.</li> <li>• Encuestas a informantes calificados.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al menos 5 organizaciones o grupo de productores implementan técnicas de disminución de pérdidas en cosecha y pos cosecha.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registros, informes y publicaciones.</li> </ul>
<p>• Los actores de los territorios disponen de tecnologías, innovaciones, equipos, infraestructura e información para el agregado de valor en origen y la comercialización.</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al menos 40 experiencias de agregado de valor/comercialización/rescate, desarrolladas en las 7 PITs.</li> <li>• Al menos 25 nuevos proyectos de apoyo a procesos de agregado de valor y comercialización implementados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes trimestrales de las PITs.</li> <li>• Base de proyectos formulados y financiados propios y extrapresupuestarios del CR.</li> </ul>

### 3. OBJETIVOS Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS





RESULTADOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mujeres y jóvenes participan activamente en la implementación de estrategias de desarrollo territorial.</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>50 % de nuevos proyectos liderados por mujeres.</li> <li>Nuevos proyectos con al menos el 50 % de participación de mujeres.</li> <li>menos un espacio de capacitación en perspectiva de género por PIT.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Listado de responsables y participantes de proyectos</li> <li>Informes de gestión de PITs.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>30 % de nuevos proyectos liderados por jóvenes</li> <li>Nuevos proyectos con al menos el 30% de participación de jóvenes</li> <li>Al menos un 15% de jóvenes participan de las propuestas de formación de INTA.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Los agricultores mejoran el acceso a los insumos, equipos, infraestructura y recursos para la producción.</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al menos 15 nuevos proyectos ejecutados que incluyen el fortalecimiento de la producción de alimentos frescos y saludables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Base de proyectos formulados y financiados propios y extrapresupuestarios del CR.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor disponibilidad de alimentos frescos y saludables que contribuyen a la Seguridad y Soberanía Alimentaria.</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al menos 25 espacios y/o estrategias de venta e intercambio gestionados desde las PITs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informes periódicos de las PITs.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Infraestructura y tecnología adecuada para la captación, almacenamiento, conducción y distribución del agua.</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al menos 50 nuevos proyectos de apoyo al mejoramiento de infraestructura.</li> <li>Al menos 25 organizaciones de productores y comunidades incorporan tecnología de acceso y manejo del agua.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bases de información de proyectos ejecutados.</li> <li>Informes de proyectos.</li> </ul>

Tabla N°2 - Indicadores y medios e verificación







## 4. ESTRATEGIA, ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

### 4.1 Estrategia regional

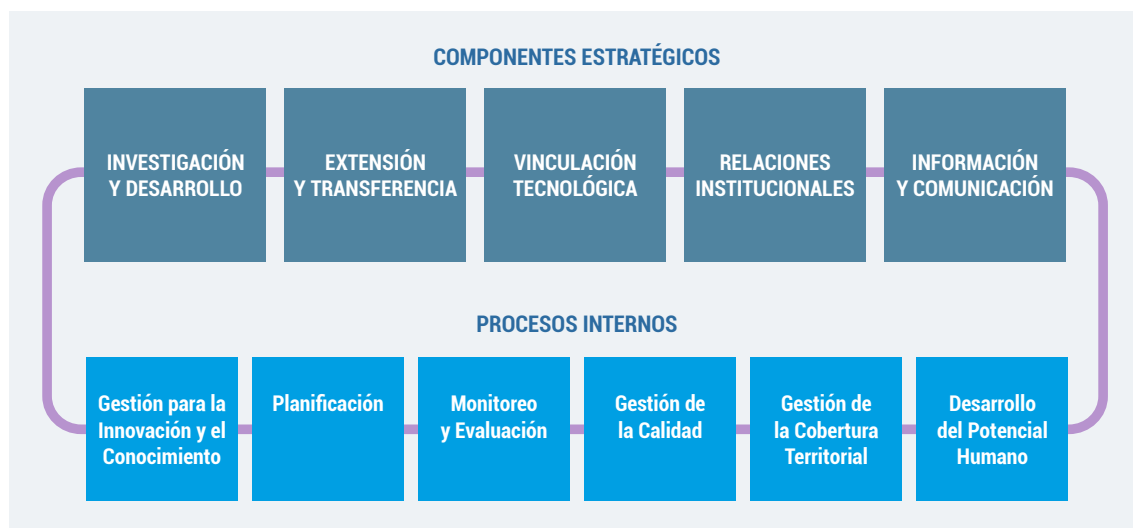
La estrategia institucional está descrita en el PEI 2015-2030 y se compone de lineamientos integradores, criterios de gestión y directrices para la acción. A su vez el PMP 2021 – 2025, propone los siguientes lineamientos estratégicos para la acción:

- La intensificación sostenible de sistemas agropecuarios.
- La adaptación a la variabilidad climática y mitigación al cambio climático.
- La gestión sostenible de los recursos naturales y del territorio.
- La valorización integral, calidad agroalimentaria y bioindustrial.
- El desarrollo territorial.

Además, el PMP 2021-2025 expone una serie de temáticas transversales, entre las cuales se resaltan las más afines al área de influencia del Centro Regional Salta Jujuy:

- Desarrollo de capacidades en diferentes actores para la innovación y desarrollo territorial.
- Fortalecimiento de la Agricultura Familiar.
- Integración y sistematización de la información producida en la región, para el acceso, gestión y análisis de datos masivos<sup>6</sup> para la toma de decisiones (conocimientos socioeconómicos, ambientales, agrometeorológicos, entre otras).
- Inclusión y equidad de géneros y juventudes.

La gestión regional da importancia a la planificación en los diferentes niveles de su estructura organizativa. Por tal motivo, además del PCR 2021-2025, se desarrollarán los PMP de las EEAs y ejercicios de planificación en escala menor como ser las AERs y los Grupos de investigación.



6. Es un término amplio que refiere al procesamiento de datos complejos y numerosos.

### 4.2 Gestión de los componentes estratégicos

La creciente complejidad de las relaciones sociales y los rápidos cambios tecnológicos de la época actual, más la crisis y transformaciones globales desatadas por la pandemia del COVID 19, van forjado nuevas demandas al INTA que exigen profundizar la articulación de los componentes estratégicos. Desde esa perspectiva, a continuación, se detallan las propuestas más relevantes a implementar en cada componente estratégico.

#### 4.2.1 Investigación y desarrollo I + D

- Promover la integración de equipos de trabajo interdisciplinarios e interinstitucionales que generen nuevos conocimientos para abordar los problemas y aprovechar las oportunidades del SAB regional.
- Propender a la mayor consecución e implementación de diversos instrumentos programáticos propios o externos, del sistema de ciencia y tecnología, desde una perspectiva de innovación.
- Promover la formación de capital humano y actualización de capacidades y competencias acordes a los desafíos, tendencias y cambios de contexto para la actuación institucional regional.
- Generar respuestas esenciales a las demandas priorizadas de los territorios, fundamentalmente en el ámbito de actuación de las PITs.

#### 4.2.2 Extensión y transferencia de tecnologías

- Conformar equipos de trabajo interdisciplinario e interinstitucional que promuevan y acompañen procesos innovadores de desarrollo territorial.
- Fortalecer las capacidades del sistema de extensión mediante la formación continua y la planificación operativa y estratégica.
- Fomentar la mayor participación de extensionistas y agencias en la cartera programática y en proyectos extra-presupuestarios.
- Generar espacios y mecanismos que garanticen el involucramiento de los actores locales en la formulación y actualización de diagnósticos territoriales y la construcción de proyectos en el ámbito de las PITs.

## 4. ESTRATEGIA, ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

### 4.2.3 Relacionamiento institucional

- Promover el uso estratégico de las tierras de las EEAs en ámbito periurbano, incrementando su funcionalidad para la innovación y el desarrollo tecnológico.
- Fortalecer el funcionamiento del Consejo de Centro Regional y los Consejos Locales Asesores recreando mecanismos de participación acorde a las estrategias institucionales.
- Consolidar e incrementar los espacios participativos de gestión territorial como ser las mesas sectoriales, municipales o en temáticas claves como ser el agua, el ordenamiento ambiental, manejo de cuencas, bosques nativos e infraestructura para el desarrollo, entre otras.
- Construir una agenda en diversos niveles que fortalezca el relacionamiento no sólo regional, sino también nacional e internacional, generando alianzas científicas y de desarrollo que contribuyan con mejoras para el SAB de Salta y Jujuy.

### 4.2.4 Vinculación tecnológica

- Fortalecer la gestión de vínculos con socios estratégicos y construir redes de innovación.
- Monitorear los convenios de vinculación estratégicos para la acción institucional en la región.
- Promover la participación de equipos de trabajo en las vinculaciones estratégicas, especialmente aquellas relacionadas a innovaciones que contribuyan a los procesos de desarrollo territorial.
- Incrementar la vinculación asociada a desarrollos tecnológicos de impacto regional.

### 4.2.5 Información y comunicación

- Gestionar la comunicación regional teniendo en cuenta el crecimiento de la virtualidad, la digitalización y las TICs.
- Profundizar la visibilización del accionar institucional y los resultados de los procesos de innovación y desarrollo territorial en la región.
- Elaborar e implementar una agenda estratégica de eventos (talleres, seminarios, ferias, jornadas de intercambio, días de campo, entre otros) de formación interna y externa.
- Instalar la perspectiva de atención a la ciudadanía como estrategia para fortalecer las capacidades de respuesta institucional a la sociedad.

### 4.3 Organización y gestión

El PMP 2021-2025 capitaliza los aprendizajes institucionales del quinquenio anterior, adecúa los mandatos del PEI 2015-2030 a los cambios de contexto y guía la formulación de esta planificación estratégica. En ese marco, las acciones institucionales en las provincias de Jujuy y Salta son conducidas políticamente y con visión prospectiva por el Consejo de Centro Regional; nutriéndose además de otras instancias de gestión colectiva como los Consejos Locales Asesores, las Matrices regional y locales.

Un cambio reciente de la estructura operativa o funcional es la implementación de las PITs, las cuales tienen un rol central, en la planificación y construcción participativa de acciones, para la innovación a niveles más locales. A su vez, se promoverá la articulación entre ellas, no sólo entre las propias de la región sino también con las interregionales.

El abordaje de las problemáticas y oportunidades tendrá en cuenta la contribución de los Programas, las Redes, Plataformas y Proyectos de nivel nacional y macroregional, a la gestión de procesos de innovaciones en las PITs. A su vez, las consecuciones de iniciativas extrapresupuestarias complementarán los recursos para la acción y logro de resultados en la innovación territorial.

Además, el funcionamiento del Equipo de Gestión Regional; conformado por la Dirección Regional junto al staff de asistencias regionales, las Direcciones de EEAs y del IPAF NOA, opera lo planificado atendiendo a la vez cuestiones coyunturales o emergentes, favoreciendo la toma de mejores decisiones regionales. También los Equipos de Gestión de las Estaciones Experimentales replican esa modalidad de trabajo participativo y retroalimentan la labor de la gestión en todo el Centro Regional.

Los procesos internos de gestión y organización atraviesan los componentes estratégicos y facilitan su implementación desde un enfoque sistémico. La gestión integral conjuga las dimensiones estratégica y operativa e implica acciones en las áreas de RRHH, administrativa y de salud, seguridad y clima organizacional.

Para cada área se proponen los siguientes objetivos específicos:

#### 1. RRHH

- a. Identificar y gestionar vacantes críticas.
- b. Propender dinámicas grupales de trabajo.
- c. Fortalecer la capacidad de aprendizaje de los grupos de trabajo.
- d. Trabajar en la transversalización de la perspectiva de géneros y diversidad en la gestión del Centro Regional.

## 4. ESTRATEGIA, ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

---

### 2. Administración

- a.** Fortalecer los procesos digitales de gestión.
- b.** Detectar oportunidades de mejoras en circuitos y procedimientos administrativos.
- c.** Propiciar la gestión holística de los recursos del Grupo INTA.
- d.** Fortalecer la red de administraciones de las unidades e IPAF NOA.

### 3. Salud, Seguridad y Clima organizacional

- a.** Fortalecer el funcionamiento de las Sub delegaciones de CyMAT<sup>7</sup>, considerando los cambios a partir de la pandemia COVID 19.
- b.** Desarrollar una estrategia de mejora continua del clima organizacional.
- c.** Potenciar las herramientas de gestión de los riesgos laborales para llevar a cabo las prácticas de prevención.
- d.** Desarrollar una agenda de seguimiento, monitoreo y alertas, sobre las condiciones de higiene y seguridad en todas las unidades del INTA en la región.

---

7. Comisión de Condición y Medio Ambiente de Trabajo.

## 4. ESTRATEGIA, ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

RESULTADOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Áreas de vacancia críticas priorizadas regionalmente.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapa de vacancias actualizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de gestión regional.</li> <li>• Actas de Consejo de Centro.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Necesidades de equipamiento estratégico e infraestructura priorizadas.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base de datos de necesidades actualizada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de gestión regional.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Equipos de trabajo ad hoc interdisciplinarios e interinstitucionales desarrollan estrategias de innovación.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al menos 10 procesos de innovación implementados por equipos interdisciplinarios e interinstitucionales de investigación y extensión.</li> <li>• Al menos 10 sistematizaciones de experiencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes técnicos de avance de líneas de trabajo.</li> <li>• Documentos de sistematización de experiencias de trabajo de equipos interdisciplinarios publicados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>El sistema de extensión actualiza sus capacidades y competencias para la acción.</b></li> <li>• <b>Las unidades de extensión planifican operativa y estratégicamente su intervención en el territorio en el marco de las PITs y los PMP EEA's.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al menos un 80% de los extensionistas participan en actividades de capacitación y formación continua.</li> <li>• El 100% de las AER's ejecutan planes operativos anuales y estratégicos formulados en el marco de las PITs y los PMP EEA's.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registros e informes de actividades de formación y capacitación.</li> <li>• Planes operativos y estratégicos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Extensionistas y agencias incrementan su participación efectiva en los diferentes instrumentos de la cartera programática.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al menos un 30% de incremento de la participación de extensionistas y agencias en los diferentes instrumentos de la cartera programática.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de participantes en proyectos, redes y plataformas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Los campos experimentales de ámbitos periurbanos de las EEA's incrementan su funcionalidad para la innovación y el desarrollo tecnológico.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La EEA Salta elabora y ejecuta un plan re funcionalización de sus tierras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento del plan.</li> <li>• Informes anuales de seguimiento y evaluación.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Espacios participativos de gestión externa intercambiando visiones y perspectivas y acordando e implementando acciones para el abordaje de problemáticas compartidas de innovación y desarrollo territorial.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al menos 7 espacios de participación multiactoral con cierto grado de formalización en el ámbito de las PITs.</li> <li>• Al menos 7 experiencias territoriales de interacción multiactoral sistematizadas y difundidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de gestión de las PITs.</li> <li>• Documentos con resultados de la sistematización de experiencias territoriales de interacción multiactoral en espacios participativos.</li> </ul>

## 4. ESTRATEGIA, ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

RESULTADOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se incrementan y formalizan las interacciones con actores estratégicos para el desarrollo de innovaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al menos 30 convenios implementados con actores estratégicos para desarrollar y difundir innovaciones de importancia regional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base de convenios de vinculación.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La estrategia de comunicación regional acorde a la realidad virtual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al menos cinco experiencias de comunicación utilizan las herramientas de la realidad virtual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos de sistematización publicados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los resultados e impactos de la acción institucional en innovación y desarrollo territorial son visibilizados por la sociedad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al menos 50 productos institucionales presentes a través de la omnicanalidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Métrica de productos comunicacionales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se instala la perspectiva de "atención a la ciudadanía".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención a la ciudadanía en las 3 EEAs funcionando y brindando respuestas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportes del sistema de atención a la ciudadanía.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transversalización de la perspectiva de géneros y diversidad en la gestión regional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100% del personal del Centro Regional capacitado en la temática.</li> <li>• Al menos 1 encuentro anual de formación y reflexión sobre perspectiva de géneros y diversidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de capacitación.</li> <li>• Informe de gestión regional.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se incrementa la digitalización de procesos administrativos y las mejoras en circuitos y procedimientos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 100 % de los procesos administrativos digitalizados.</li> <li>• Al menos el 70% de circuitos relevados con mejoras incorporadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportes de procesos informatizados GySDOC.</li> <li>• Informe administrativo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se mejoran las condiciones de trabajo y el clima organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al menos tres capacitaciones para el personal con función.</li> <li>• Al menos dos talleres por EEA para todo el personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de gestión regional.</li> <li>• Actas de sub delegaciones de CyMAT.</li> <li>• Reporte de encuestas.</li> </ul>

Tabla N°3 - Indicadores de gestión interna y medios de verificación.

Santa Victoria Este, Salta.





## 5. MONITOREO Y EVALUACIÓN

El monitoreo y evaluación permite verificar los avances y nivel de cumplimiento del PCR. Además, esta instancia de gestión contribuye a identificar e incorporar mejoras que faciliten la superación de eventuales desvíos. También es una oportunidad para el aprendizaje colectivo, ya que contribuye a relevar los aspectos que han favorecido y dificultado la implementación de la estrategia y formular correcciones y vías alternativas de acción para obtener los productos y resultados comprometidos.

El ecosistema regional de monitoreo y evaluación (Figura N° 5) se compone de un conjunto de indicadores y medios de verificación (Tablas N° 2 y 3) para evaluar la obtención de productos, resultados y procesos. Estos últimos, se abordan en dos niveles íntimamente relacionados, de gestiones externa e interna.

Un primer nivel contiene la acción en los territorios ejecutada a través de los diferentes tipos de instrumentos que componen la cartera programática del INTA (proyectos locales, estructurales, disciplinarios, redes y plataformas y proyectos con financiamiento externo). El segundo nivel de funcionamiento está relacionado con la gestión de los cinco componentes estratégicos institucionales (I+D, E y T, C e I, RI y VT) y las áreas de organización interna (RRHH, Administración y Salud, Seguridad y Clima organizacional).

Se espera que estos instrumentos operen articuladamente en el ámbito de las siete PITs a través de las cuales el Centro Regional interviene y participa en la gestión de la innovación en los territorios.

Las tres EEAs constituyen la instancia primaria de monitoreo y evaluación de la acción institucional, ya que las mismas tienen la responsabilidad directa sobre el funcionamiento y desempeño de las PITs que se administran en sus áreas de influencia. A su vez, también conducen la gestión interna de los recursos asignados y los componentes estratégicos.

Los compromisos, sus indicadores y medios de verificación (informes de proyectos, encuestas, registros y bases de información) son explicitados en los PMP de las Estaciones. Los actores que participan en el monitoreo y evaluación de los PMP son sus equipos de gestión, las matrices locales y los CLAs. Se trata de ámbitos colectivos donde interactúan diferentes percepciones, internas y externas, programáticas y de línea.

El Centro Regional es el ámbito donde se realiza el monitoreo y evaluación a nivel agregado de la estrategia plasmada en este PCR, empleando los indicadores y medios de verificación señalados en las respectivas tablas (Tablas N° 2 y 3). En este sentido, se definen tres momentos de monitoreo y evaluación: 1) seguimiento anual; 2) evaluación de medio término y 3) evaluación final. Estos tres momentos componen una agenda regional de monitoreo y evaluación que será definida y elaborada por el Centro Regional.

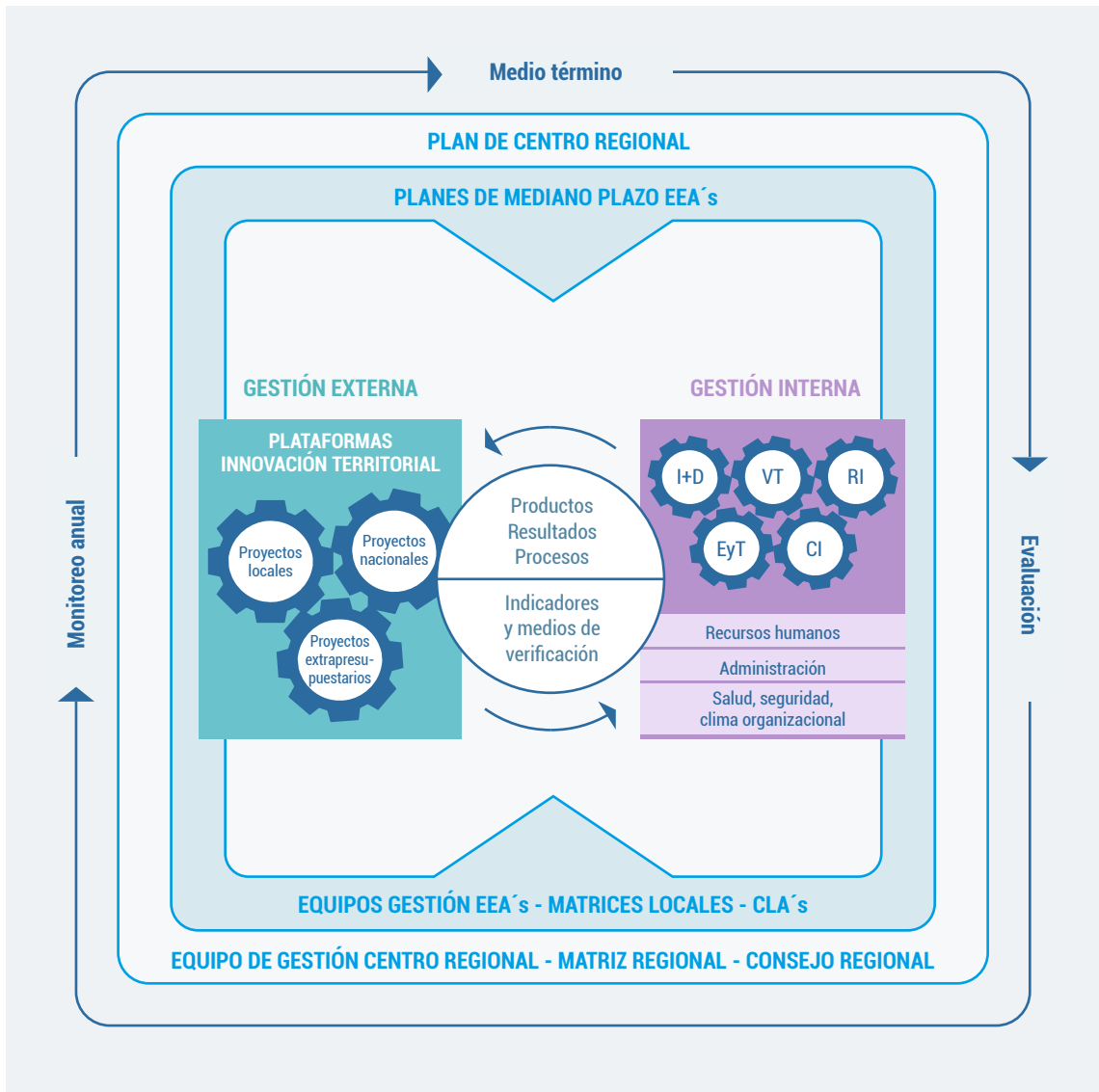


Gráfico 5. Ecosistema regional de Monitoreo y Evaluación.



Ministerio de Agricultura,  
Ganadería y Pesca  
**Argentina**