

NUEVAS TENDENCIAS ORGANIZACIONALES EN INSTITUCIONES DE I+D DE GESTIÓN PÚBLICA

María Inés Gonzalez Carella* y Alicia Inés Zanfrillo**

RESUMEN

78 *El propósito de este trabajo es identificar y caracterizar factores que inciden en el desarrollo de los procesos de innovación en organizaciones públicas con tradición burocrática. A tal fin seleccionamos una institución de I+D, el Centro Regional La Pampa – San Luis del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) perteneciente al Sistema Nacional de Innovación. Sostenemos que las instituciones de educación superior y las de I+D, tradicionalmente burocráticas, no constituyen un ámbito propicio para el desarrollo de innovaciones, sino que por el contrario, deben ser dotadas de flexibilidad para adecuarse a su entorno y responder eficazmente a sus demandas. El trabajo consiste en un estudio de tipo exploratorio acerca del reconocimiento de factores que, al formar parte del capital social de las organizaciones, pueden traducirse en el desarrollo de estrategias organizacionales innovadoras. La recolección de datos se realizó en el Centro Regional La Pampa – San Luis del INTA, en la ciudad de Santa Rosa. Se realizaron 14 entrevistas a autoridades, investigadores, extensionistas y becarios de investigación. La guía de pautas se estructuró en base al modelo propuesto por Goya (2002) que contiene seis dimensiones que dan cuenta de la capacidad innovadora de las organizaciones: relación con el entorno, cambios estructurales, trayectoria institucional, sentido de la innovación, capacidades de los agentes, cambios de procesos.*

Palabras clave: *Innovación. Desarrollo de estrategias organizacionales. Relación con el entorno.*

* Doctoranda en Tecnología Educativa, E-learning y Gestión del Conocimiento en la Universitat de les Illes Balears; Investigadora y Profesora Adjunta en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar Del Plata.

**Profesora Adjunta en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar Del Plata.

NOVAS TENDÊNCIAS ORGANIZACIONAIS EM INSTITUIÇÕES DE I+D DE GESTÃO PÚBLICA

RESUMO

O propósito deste trabalho é identificar e caracterizar fatores que incidem no desenvolvimento dos processos de inovação em organizações públicas com tradição burocrática. Para esse fim selecionamos uma instituição de I+D, o Centro Regional La Pampa – San Luis, do Instituto Nacional de Tecnologia Agropecuária (INTA), pertencente ao Sistema Nacional de Inovação. Sustentamos que as instituições de educação superior e as de I+D, tradicionalmente burocráticas, não constituem um âmbito propício ao desenvolvimento de inovação; pelo contrário, precisam ser dotadas de flexibilidade para se adequar ao seu entorno e atender eficazmente a suas demandas. Este trabalho consiste em um estudo do tipo exploratório a respeito do reconhecimento de fatores que, ao formar parte do capital inicial das organizações, podem traduzir-se no desenvolvimento de estratégias organizacionais inovadoras. A coleta de dados se realizou no Centro Regional La Pampa – San Luis, do INTA, na cidade de Santa Rosa. Foram realizadas 14 entrevistas com autoridades, investigadores, extensionistas e bolsistas de investigação. A pauta de trabalho se estruturou com base no modelo proposto por Goya (2002), que contém seis dimensões as quais dão conta da capacidade inovadora das organizações: relação com o entorno, mudanças estruturais, trajetória institucional, sentido da inovação, capacidade dos agentes e mudanças de processos.

79

Palavras-chave: *Inovações. Desenvolvimento de estratégias organizacionais. Relação com o entorno.*

NEW ORGANIZATIONAL TENDENCIES IN INSTITUTIONS OF I+D OF PUBLIC GESTION

ABSTRACT

The purpose of this work is to identify and characterize the elements that interfere with the development of the processes of public organizations under bureaucratic tradition. In order to reach this aim we selected an institution of I+D, the Centro Regional La Pampa – San Luis, pertaining

to the Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), member of the National System of Innovation. We sustain that the colleges and that of I+D, traditionally bureaucratic ones, do not constitute a propitious field of action for the development of innovation; on the contrary, they must be endowed of flexibility in order to adapt to their surroundings and to attend efficiently to their demands. This work consists in an exploratory kind of study about the recognition of elements that, as soon as they became part of the initial capital of the organizations, they transformed themselves into the development of innovating organizational strategies. The gathering of data was organized in the INTA, in the city of Santa Rosa. There were accomplished 14 interviews with authorities, investigators, people of the extension educational work and scholars. The summary of subjects is based in the model of Goya (2002), which presents six dimensions related with the innovational capacity of the organizations: relationship with the surroundings, structural changes, institutional trajectory, sense of the invention, agents' capacity, changes of processes.

Keywords: *Innovations. Development of Organizational Strategies. Relationship with the Surroundings.*

80

1. INTRODUCCIÓN

Como producto de la necesidad de adaptarse a los cambios permanentes que ocurren en la producción de conocimientos científicos y tecnológicos han surgido distintas líneas de análisis que centran su atención en las innovaciones que se producen en las organizaciones pertenecientes al sistema científico nacional compuesto por institutos y universidades públicas dedicadas a la investigación científica-tecnológica.

Es así que recientemente han surgido estudios que hacen hincapié en el relevamiento y análisis de los factores presentes en la gestión organizacional que generan procesos innovativos conducentes a un mayor aprovechamiento de las potencialidades existentes en el seno de las organizaciones del sistema científico.

En este estudio abordamos el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA, Regional La Pampa-San Luis) para realizar un análisis de los factores que intervienen en su actual proceso de innovación

organizacional, teniendo como marco referencial los estudios realizados por Goya (2002). Cabe destacar que su planta está compuesta por graduados de distintas universidades que desarrollan actividades de investigación y de gestión.

Por sus características el INTA es una organización burocrática, con una amplia trayectoria de inserción en el medio socio-productivo agropecuario, sostenida con recursos estatales, que cuenta con un notable prestigio en su quehacer específico (investigación y extensión rural). En este trabajo, de características exploratorias, nos proponemos realizar un abordaje comprensivo a través de entrevistas realizadas a informantes calificados de la institución.

Se entiende tradicionalmente que las organizaciones burocráticas manifiestan cierta resistencia al cambio, lo que las convierte en un obstáculo para la innovación y el aprendizaje organizativo,

por cuanto inhibe la creatividad, la continua exploración, y la transferencia de conocimientos entre las personas que forman parte de la organización. El corolario de esta suposición generalizada es que las estructuras organizativas deben alterarse para eliminar los principios burocráticos (Carmona Moreno & Céspedes Lorente, 2002, p. 65).

81

2. INNOVACIÓN

La innovación se define en el Libro Verde como

[...] la transformación de una idea en un producto o un servicio comercializable nuevo o mejorado, un procedimiento de fabricación o distribución operativo, o un nuevo método de proporcionar un servicio social (European Commission, 1995, 102).

El concepto evoluciona desde una primera visión orientada a procesos y productos a una concepción más amplia, que se expresa en cinco categorías (OCDE, 1997; Schumpeter, 2004):

- la introducción de un nuevo bien, uno con el cual los consumidores aún no están familiarizados, o de una nueva clase o calidad de bien;

- la introducción de un nuevo método de producción, que aún no se ha experimentado en la rama específica de la industria en cuestión y que requiere fundamentarse en un nuevo descubrimiento científico;
- la apertura de un nuevo mercado, en el cual la rama específica de la industria del país en cuestión no ha ingresado, ya sea que existiera o no en otro país;
- la conquista de nuevas fuentes de suministros de materias primas o bienes semi-elaborados, sin tener en cuenta si la fuente ya existe o debe ser creada nuevamente;
- la implementación de una nueva estructura en cualquier sector, como la creación de una posición de monopolio o su ruptura.

82 Aunque la concepción de la innovación ha cambiado con el correr de los años, se presentan ciertas restricciones a aquello que puede merecer tal denominación, basadas principalmente en el carácter o naturaleza de la misma, es decir, en las distinciones entre el cambio cualitativo o radical y el cambio cuantitativo o incremental (Cilleruelo, Sánchez Fuente & Robledo, 2008). Las actividades innovativas en la organización dependerán “[...] en parte de la variedad y estructura de sus conexiones, enlaces a fuentes de información, conocimiento, tecnologías, prácticas y recursos humanos y financieros” (OCDE, 2005, p. 54).

En las últimas ediciones del Manual de Oslo, se destaca la creciente importancia del rol de las conexiones y redes entre las organizaciones, como dinamizadoras de la generación de innovación y la capacidad de aprendizaje, en su denominación de factores “no tecnológicos” (Callejón, 2007; Frías San Román, 2006). La innovación supone así, una ruptura, un avance cualitativo, en lo cual los factores no tecnológicos tienen un rol protagónico.

La diferencia entre innovación de proceso y de organización se puede observar a partir de la caracterización de las actividades: las innovaciones de proceso consisten principalmente en el uso de un nuevo equipo, software y nuevas técnicas o procedimientos específicos, mientras que en las innovaciones organizacionales se manifiestan en su personal y en la organización de la actividad laboral.

Dichas diferencias suponen un análisis del fenómeno que involucra un abordaje del capital social, de las capacidades de los agentes y de las prácticas institucionales, donde las vinculaciones con el medio y las personas tienen un lugar destacado en esta distinción.

Estos factores, reconocidos como 'no tecnológicos', resultan decisivos "[...] para incrementar la capacidad innovadora de las empresas, los sectores, las regiones y, por tanto, de los sistemas nacionales de innovación" (Sánchez y Castrillo, 2006, p. 4).

3. METODOLOGÍA

Hemos utilizado una estrategia de abordaje cualitativa que consistió en la realización de entrevistas a actores de la institución que realizan tareas de investigación, de extensión, becarios de la Universidad Nacional de La Pampa que realizan sus tesis y trabajos de laboratorio con directores del INTA, de diversas profesiones (ingenieros agrónomos, ingenieros en recursos naturales, sociólogos y veterinarios).

Respecto a la muestra teórica, en esta fase de la investigación, hemos constituido un único estrato con características heterogéneas al interior, tanto de profesiones como de actividades, jerarquías y antigüedad en la institución pero todos ellos pertenecientes a la Regional La Pampa-San Luis como criterio de homogeneidad para constituir el estrato que se diferencia de otras Regionales de la institución.

83

Características ligadas al territorio, su conocimiento, pertenencia y actividades específicas a desarrollar en él, son determinantes para la adopción de este criterio en esta instancia. Estudios posteriores permitirán estructurar estratos con otras características a efectos de facilitar la interpretación de la evidencia para comprender el fenómeno que constituye el objeto de estudio en cuestión.

Las categorías de análisis utilizadas en este trabajo responden a las establecidas por Goya (2002) en su análisis de factores de importancia en la innovación en instituciones de gestión pública: (i) relación con el entorno – existe consenso en que la capacidad de innovación de una organización está íntimamente ligada con su entorno y es necesario

que la organización se procure acceso a redes relevantes–; (ii) cambios estructurales – adopción de una estructura organizacional adecuada para la innovación, el trabajo en equipo aparece como elemento fundamental –; (iii) trayectoria institucional – el desarrollo institucional en el tiempo genera una carga histórica para la organización que moldea su cultura interna, esto constituye su capital social –; (iv) sentido de la innovación – el liderazgo y la visión de los equipos involucrados –; (v) capacidades de los agentes – los recursos humanos deben ser promocionados y desarrollados, esto implica promocionar la movilidad que permite las transferencias necesarias de información entre distintas instituciones –; (vi) cambios de procesos – la flexibilidad aparece como una característica organizacional deseada, puesto que le permitiría adaptarse de mejor manera al proceso interno de aprendizaje.

4. RESULTADOS

84 Se presenta para cada una de las categorías identificadas por Goya (2002) como factores relevantes en la innovación de organizaciones de gestión pública, los siguientes relatos extraídos de las entrevistas efectuadas en el Centro Regional.

4.1 Relación con el entorno

Resulta conveniente enfatizar la necesaria vinculación con el entorno para lograr innovaciones en los procesos organizacionales. Las redes, la colaboración entre la institución y sus usuarios o beneficiarios, competidores y proveedores resultan ser aspectos fundamentales para la innovación.

Claramente se observa que existe en los entrevistados una seria preocupación por las demandas del entorno territorial en base a dos principios constitutivos del INTA: la competitividad en la producción agrícola ganadera y la equidad social. A su vez se realizan propuestas que hacen hincapié en nuevos instrumentos programáticos (observatorio) y enfatizan la procedencia de los recursos económicos de los productores agropecuarios.

[...] me encargaron el tema de las unidades demostrativas (UD) – poner una tecnología en un campo para que los demás productores lo vean – que lo estoy

pensando de una manera completamente diferente porque si yo digo UD, estoy con esquemas que no están de acuerdo a los instrumentos programáticos actuales ni a los tiempos que corren [...] Yo estoy trabajando en otro tipo de conceptos, un concepto que a mi me parece y quisiera llamarle observatorio más que UD; yo creo que eso tiene que incorporar la parte social decididamente, tiene que incorporar el aspecto de recursos naturales decididamente, y que si yo llevo una tecnología para que sea vista por los productores, el productor de ese campo y los vecinos también tienen que ser parte de ese proceso necesariamente y tiene que estar eso relacionado a las demandas (JR).

[...] creo que lo bueno que tiene el INTA o lo cautivante para motivar a algunas personas es que normalmente se investigan cosas que tienen que ver con el impacto en el terreno, esto es muy bueno, lo que te permite estar permanentemente activo, tenerte motivado, esta es la mística que mantiene al INTA [...] Yo soy muy crítico a veces con el posicionamiento sobre todo con el tema de investigación. La investigación no la veo si no hay una comunión entre recursos humanos de investigación y de extensión, no la veo de otra forma. Y me parece que tiene que ser fundamental la retroalimentación, para que el investigador siga enfocando las cosas [...] sobre todo uno no se tiene que olvidar que uno como institución funciona con recursos y capitales que vienen del territorio, me parece que tiene que ser fundamental la retroalimentación. Eso es lo que veo como una cosa muy positiva de la institución [...] (BR).

85

Desde mi punto de vista, es impensado salir a hacer transferencia y extensión si yo no tengo previamente caracterizada la audiencia. Uno mira trabajos de caracterizaciones, yo creo que las caracterizaciones necesariamente tienen que incluir aspectos que son de tipo social, porque esto está estrechamente relacionado a las innovaciones que yo voy a proponer o con las que voy a trabajar o las que voy a tratar de interpretar que esa población objetivo requiere y necesita (JR).

[...] un concepto que a mi me parece y quisiera llamarle observatorio más que unidad de demostración, yo creo que eso tiene que incorporar la parte social decididamente, tiene que incorporar el aspecto de recursos naturales decididamente (JR).

Existe el control social de la sociedad pero estar avalado por la sociedad, es decir, es una ida y vuelta política muy estratégica que creó el INTA (RT).

[...] específicamente cuando se dio un proyecto nacional que tenía que ver con investigación en extensión, empiezo a trabajar en investigación en extensión, todas estas cuestiones que tenían que ver con qué le pasa al productor, qué es lo que pasa al huertero, que es lo que está sucediendo en los territorios y en los contextos, la sociedad justamente se va complejizando. Mi lectura es

que la institución va acompañando estos procesos y va recibiendo miradas interdisciplinarias. A me interesa aportar al mejoramiento institucional (RI).

Creo que estamos en un contexto que, como que la innovación está jugando un rol bastante central en todo contexto social, digamos, se está hablando mucho de la innovación [...] y yo creo que el INTA tiene un rol importante en estos conceptos de innovación, y más esta innovación tiene que ver con el concepto de territorios, donde el cambio implica pensarlo no desde una cuestión geográfica sino holística, más amplio y yo creo que el INTA se tiene que ir adaptando a los cambios desde que lo más macro surge y afecta [...] y está condicionando el trabajo del INTA, condicionando en el sentido de afectando, primero tiene que reflexionar sobre eso, primero y principal para tener todos un lenguaje común. El INTA tiene un rol importante y no puede dejar pasar estos procesos para que se reflexione en principio para después poner en práctica (RI).

Desde la facultad, por lo menos, nuestra idea es [...] tratar de que INTA, Facultad, Gobierno y los Colegios de Ingenieros y de Veterinarios y si hay algunas otras entidades intermedias nos podamos unir, Defensa civil en el caso de algunos temas en particular [...] si nos podemos unir, para mi tenemos que estar trabajando todos juntos, todos trabajamos con pocos ingresos que son lo que nos da el gobierno y por tal razón y si eso es destinado y es superpuesto terminamos utilizándolo peor, pero mi idea es desde la facultad tratar de unir todo y me parece muy [...] veo con muy buenos ojos que el INTA haya cambiado la visión de mirar al este de la 35 y hace ya bastantes años está mirando más al oeste, la visión que yo veo es la de mirar más al oeste, eso lo veo muy bien (EM).

86

4.2 Cambios estructurales

El trabajo en equipo resulta un elemento relevante como adopción de una estructura organizacional, así como una cultura abierta y flexible, en la construcción de una cultura de la innovación. En la investigación, este elemento se funda en la formación de becarios y auxiliares a partir de directores y grupos de investigación.

Los entrevistados evidenciaron su plena convicción de las potencialidades y fortalezas que implican los trabajos en equipo como resultado de una visión interdisciplinaria y un posible enriquecimiento mutuo a través de la producción que exceda y complemente los límites de las individualidades.

[...] primero conformar equipos de trabajo, (el INTA) tiene proyectos individuales pero eso hay que cambiarlo (por) equipos de trabajo, para mi una clave son los

equipos de trabajo. Creo que es una tarea pendiente hacia el futuro y hacia el presente, lo primero conformar equipos de trabajo. El INTA tiene proyectos o programas que son de personas individuales, para mí eso hay que cambiarlo, para mí una clave en la gestión son los equipos de trabajo (BR).

4.3 Trayectoria institucional

El desarrollo de las instituciones incluye conocimientos tecnológicos, hábitos laborales, vinculaciones y capacidades que constituyen su capital social, los cuales resultan determinantes en su cultura y generan un ámbito propicio para la adopción de nuevas tecnologías y conocimientos, que favorece el comportamiento innovador.

La permeabilidad institucional a los aportes individuales resulta ser un rasgo destacado por los entrevistados en el INTA y la posterior apropiación del conjunto de los integrantes de la institución de los logros en los distintos ámbitos específicos.

*[...] con los talleres la gente está más puesta en tema (Plan Tecnológico Regional)
[...] Se libera el proceso de construcción, es ir generando los espacios para que la gente vaya poniendo ahí su [...] la partecita que puede y hacerlo participativo [...] Son procesos que la complejidad a veces no radica tanto en cómo instrumentarlo, sino en lograr el acompañamiento para esos procesos, no es a veces sencillo comprender la importancia que eso tiene ex-post (JR).*

87

Pero ésta es una institución de una mezcla entre horizontalidad y verticalidad; hay una estructura formal que es muy vertical, pero después las decisiones se horizontalizan en el momento de la operatividad. Cuando se horizontaliza, no existe el jefe y el subalterno, existe la voluntad o no voluntad de querer hacer las cosas, que puede ser una mezcla entre el jefe y los propios subalternos. Si tienen ganas de hacerlo o no hacerlo o cuan bien hacerlo si quieren hacerlo, olvídate desde el punto de vista que lo van a hacer bien; si ellos no te compraron, no te van a decir no lo voy a hacer, pero no lo van a hacer (RT).

Fue de arriba para abajo desde ya, claramente y yo te diría que en el INTA siempre hay un ideólogo; si para la descentralización fue (LS), para el enfoque matricial tiene nombre y apellido es (RB). Hay algo que hay que tener en cuenta estas dos personas se formaron en Balcarce y porque hoy Balcarce es la usina más fuerte intelectual, sigue siendo por alguna razón y no sé hasta dónde no aportó la Universidad de Mar del Plata. B. es claramente un egresado de la UNMdP de la primera camada de ingenieros agrónomos. B. es un planificador, un gran pensamiento estratégico y él lo fue presentando a los distintos niveles jerárquicos

más importantes del INTA, yo te diría que hasta el nivel de Director Regional ahí fue medianamente consensuada. En el INTA los consensos se hacen medio rápido, ¿Vamos para allá, ésta es la idea? ¿Me la entendiste? ¿No me la entendiste? Si sois Director Regional, tenés que entenderlo (RT).

4.4. Sentido de la innovación

Los procesos de innovación organizacional tienen un claro encuadre institucional, se establecen criterios y principios estratégicos que se deciden en los niveles jerárquicos, pero se operativizan “hasta en el gaucho a caballo” por el compromiso con la institución, el conocimiento territorial y el conocimiento de las actividades específicas.

El hecho que tenga una retroalimentación permanente con investigación es muy importante, pero tiene que haber una motivación y es un problema de gestión; gestionar se puede gestionar montones de cosas, pero gestionar los RRHH es lo más complicado, no todos tenemos las mismas miradas, pero me parece que es fundamental tener lugares de encuentro y de reflexión. Para mí son fundamentales, en general no hay, para mí son debilidades de la gestión, de un modo amplio (BR).

88

En el fondo todavía sentimos que somos los líderes y los consejeros de falta mucho para”, pero éste es un problema de formación de las organizaciones públicas y privadas. No es fácil meterte en el INTA, tener mirada de prospectiva, tener mirada de estrategia , manejar la ciencia, manejar la investigación, entender conceptualmente lo que son los circuitos de la innovación y encima manejar todo este vocabulario que hemos inventado en el INTA (RT).

Y desde el punto de vista organizativo, el INTA ha puesto mucho en esta etapa en lo que se llama funcionamiento matricial que es para nosotros la definición de matriz. Son los ámbitos de distintos niveles operativos del INTA donde se piensa estratégicamente. El problema es que esto todavía no está sucediendo, se han transformado en distintos niveles donde se piensa sobre la cotidianeidad; entonces el funcionamiento matricial de distintos niveles que serían capas interrelacionadas de pensamiento estratégico, en el fondo no pensamiento estratégico, es puramente coyuntural (RT).

Ha sido estratégico este enfoque nuevamente de la interdisciplinareidad y el ingreso de carreras no tradicionales el de ing, agrónomo que esté ingreso. De esto el INTA lo tuvo en su origen, pero medio en una de oficial suboficial, trabajadoras sociales (RT).

[...] el INTA hoy quiere volver a las UD y no me parece mal, pero lo que me parece que tienen que estar adecuadas con los tiempos sociales e institucionales actuales y la manera es esa; así nosotros seríamos consecuentes con las definiciones instituciones (JR).

[...] si nosotros estamos pensando en los objetivos específicos del PEI, sustentabilidad ambiental, equidad social y competitividad es decir, la competitividad en sentido aislado, la tecnología en sentido aislada, yo creo que no son tiempos para tener ese tipo de visiones, creo que tenemos que agrandar el campo visual, la multidisciplina hoy, que en nuestros instrumentos se llama transdisciplina, hay que hacerla realidad (JR).

4.5. Capacidades de los agentes

Las capacidades de los agentes, son un valor intangible pero precioso y fundante en la institución; cabe destacar la importancia que se le asigna a los talentos personales (pensamiento estratégico, capacidad de reflexión-acción, etc.). Permanentemente se resalta la relevancia de la interacción (ausente) entre investigadores y extensionistas.

[...] por eso que muchas veces cuesta la llegada, tanto para interpretar cosas como para transferir cosas, eso es lo que a mí me parece que es la limitante que muchas veces tiene la institución, en el momento en que la institución se pone en sintonía con las cosas que pasan en el territorio, las decisiones que toman bien o mal tomadas, es ahí donde se generan cosas interesantísimas (BR).

89

El INTA es muy permisible a los egos individuales cuando uno ganó cierto prestigio en esta institución es medio como que sos bastante libero, la línea no te tiene que molestar mucho porque vos sos importante y después si sos de medio pelo para abajo vos te acomodás en el sistema que el sistema no te mata, se requiere mucho pensamiento estratégico que no es una fortaleza de la institución (RT).

[...] considero que he instalado una mecánica diferente de trabajo, [...] antes las reuniones del Consejo Regional, el director regional se paraba al frente y desplegaba presupuestos [...] a mi me pareció que eso no debía ser así, [...] porque el Consejo Regional es el órgano que fija la política, entonces no es que vos tenés que contarle lo que estás haciendo [...] Agarré el PTR que estaba vigente, fotocopié los objetivos del PTR, les dije vamos a hacer un taller, nos vamos a reunir en grupo, al Consejo Regional. Y la consigna que les di fue leer los objetivos y opinar si con lo que el Centro Regional, con toda la infraestructura y lo demás, estábamos en condiciones de poder lograr esos objetivos, nada más, entonces

qué es lo que yo quería, que los distintos niveles de la gerencia vieran que no iba a ser una cosa diabólica con esto de darle participación a los demás (JR).

Desde la facultad y creo que nos está faltando es que el estudiante sepa o salga con más trato con la persona de campo y eso no es algo que se pueda aprender, nace con uno también. El extensionista no es extensionista porque sí, sino es extensionista porque le nace de adentro ser extensionista [...] Ya una vez con todos los conocimientos, uno puede hacer extensión, pero cuesta mucho llegar [...] o sea, cuando está hablando a un determinado nivel, con nombres científicos, cuesta mucho bajar a hablar de número, de nombres de especies, del nombre común a hablar con el productor. Y creo que una de las fallas que tenemos desde la Facultad es llegar al productor. Que el alumno salga no solamente con el conocimiento científico, sino también sociológico, eso es lo que me parece que nos está faltando (EM).

el INTA recibe nuestro producto, que son los alumnos [...] La realidad es que el INTA recibe egresados ya sea o de nuestra facultad o de otras facultades, pero en general, por lo menos las facultades que yo conozco a la extensión no [...] desde el grado, no se le da mucha importancia, exceptuando universidades más del sur que por ahí [...] o del norte-norte, que por ahí le dan más importancia, siempre está más visto para las humanísticas que no para las agronómicas (EM).

4.6. Cambios de procesos

La flexibilidad resulta una característica deseada en la organización para el desarrollo de innovaciones. Se manifiesta una constante preocupación en la gestión del cambio que involucra un conjunto de actores y de procesos que se reconocen de dificultosa implementación, no obstante con altibajos, son coordinados adecuadamente por la institución.

Es un proceso que viene de no muchos años. Veo que hay una sensación de que hay preocupación en el tema. Yo siempre vi la gestión como proceso de cambio no como una cosa concreta, es una mezcla de cosas tenés que gestionar capitales recursos humanos, es del equipo, hay formas de gestionar, gestión unipersonal, gestión de equipo participativo o no participativo (BR).

Vínculo entre competitividad y equidad le está costando muchísimo a la institución entenderlo y yo te diría que si hay un cambio del gobierno y le dan una oportunidad a la institución de sacar el componente de la equidad lo borra con una velocidad abismal, especialmente en el área de los investigadores. Los extensionistas no teorizan lo que claramente es un problema serio con los investigadores, no se sienten para nada sensibilizados con el enfoque de la equidad; consideran con el enfoque de la equidad que es un tema y acá

viene debate de tecnología agropecuaria, si éste es un instituto de investigación agropecuaria, el rol nuestro de equidad los investigadores, el problema nuestro es poner el conocimiento ahí y si llega el pobre o no llega el pobre no es un problema de él, [...] Esta mirada de la equidad nos ha generado una enorme cantidad de nuevas demandas que nos hace preguntar hasta donde puedo responder estas demandas. Las asimetrías son mucho más que si es rico, pobre y decís hasta dónde voy, hasta dónde avanzo, me meto hasta dónde nos corresponde y si me meto en esto como me respaldo en las redes del conocimiento, es también complicado, no es nada fácil operativizarlo y además cuando te metes en esas cuestiones tenés que empezar a manejar otros campos del conocimiento. La básica es la ciencia política; entonces, acá es donde empiezan a aparecer los profesionales de las ciencias sociales puestos como profesionales de las ciencias sociales en una institución como el INTA: ellos no saben muy bien donde ubicarse, lleva sus años, pero les cuesta porque la institución tampoco tiene bastante experiencia para decirte: mirá, yo te quiero de las ciencias sociales, pero te necesito en este ámbito de la interdisciplina (RT).

[...] si el técnico en el terreno está trabajando con unas innovaciones y de pronto se va y viene otro, entonces no tiene ese insumo, pero si eso parte de una caracterización hecha en toda regla y que está escrita en un documento, eso le sirve al que viene y sirve por muchos años. Si yo pienso en medir impacto, yo tengo que ver eso; entonces, donde mido mis impactos. ¿Sobre la competitividad? Y es la tendencia [...] Pero ¿por qué no miramos cómo era la dinámica de las innovaciones de este productor o de este grupo de productores, antes de que comiencen mis actividades en el lugar y por qué no la mido 10 años después? Entonces ahí voy a medir el impacto de mis actividades, pero no estrictamente sobre productos físicos sino sobre otro tipo de cosas (JR).

91

5. CONCLUSIONES

En base a las categorías de análisis abordadas, observamos que, de acuerdo a los relatos de nuestros entrevistados, podemos concluir que el INTA es una organización flexible, permeable a las innovaciones organizacionales, más aún, que promueve e incorpora principios que constituyen su estrategia, adecuándose a los tiempos y valores del entorno.

Para ello cuenta con una cultura organizacional – de acuerdo a los entrevistados – que visibiliza las capacidades personales, la idoneidad de sus integrantes, que las promueve pero que también es capaz de incorporarlas institucionalmente para el mejor funcionamiento de la institución. Es decir que promueve valores personales y corporativos.

Las tensiones que se evidencian se encuentran localizadas en dos cuestiones de diferente orden: (i) las funciones dentro de la Institución (extensionistas /investigadores) y (ii) los principios de la Institución (competitividad/ equidad). Esta distinción no implica que afecte a todos los integrantes de la organización, varios de ellos pueden funcionar complementariamente ya sea en su práctica o articulando los principios mencionados.

Referencias

- 92 Callejón, María (2007). I+D, innovación y política pública: hacia una nueva política económica de innovación. *UOC Papers Revista sobre la Sociedad del Conocimiento*, (4), p.1-6.
- Cilleruelo, E., Sánchez Fuente, F., Etxebarria Robledo, M. B. (2008). Compendio de definiciones del concepto 'innovación' realizadas por autores relevantes: diseño híbrido actualizado del concepto. *Dirección y organización: Revista de dirección, organización y administración de empresas*, (36), p. 61-68.
- Carmona Moreno, E., Céspedes Lorente, J. J. (jun-jul /2002). Estructuras Organizativas para la Innovación. *Revista Madri+d, Organización e innovación: una nueva mirada*, (11).
- European Commission (1995). *Green Paper of Innovation*. Bruselas.
- Frías San Román, J. (2006). La tercera edición del Manual de Oslo amplía el concepto de innovación a la de carácter no tecnológico. *Economía Industrial*, (360), p.217-230.
- Goya, F. (octubre/2002). *Innovación en la gestión pública chilena: dos enfoques alternativos*. Ponencia presentada en el VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Lisboa, Portugal.
- INTA, Centro Regional La Pampa-San Luis (2009). *Plan Estratégico Regional 2009-2011*.
- INTA (2007). *Apoyo a los procesos de innovación organizacional atendiendo*

la problemática de los diferentes actores del territorio. Proyecto Integrado Innovación Tecnológica y Organizacional. Programa Nacional de Apoyo al Desarrollo de los Territorios. PE 1311 – PNTER.

OCDE (2005). *Oslo Manual: the Measurement of Scientific and Technological Activities*. Proposed guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data, 3a ed., París, France: OECD/EU/Eurostat.

OCDE (1997). *Oslo Manual: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*, 2ª. ed., París, France: OCDE Publications.

Sánchez, María Paloma, Castrillo, Rocío (mar-abr/2006). La tercera edición del manual de Oslo: cambios e implicaciones. Una perspectiva de capital intelectual. *Revista Madri+d*, (35).

Schumpeter, J. (2004). *The Theory of Economic Development*, 10ª. ed., New Brunswick: Transaction Publishers (original work published 1934).