

Pesca responsable y planificación estratégica de la investigación pesquera

Maria Isabel Bertolotti

INTRODUCCIÓN

La actividad pesquera se caracteriza por la naturaleza de los recursos pesqueros, cuyos elementos destacados son: su condición de recurso común, y que las existencias de esos recursos (*stocks*) son variables, finitas, agotables, interdependientes (relaciones entre especies) y están fuertemente relacionadas con su ambiente, (Bertolotti *et al.*, 2008:18). En esta actividad el concepto de desarrollo sostenible ha sido reformulado como pesca responsable, (FAO, 2000).

De acuerdo con la naturaleza de los recursos, el sector económico pesquero es una actividad productiva de rendimientos decrecientes, que opera en condiciones de alto riesgo e incertidumbre y en un contexto altamente competitivo y conflictivo. Por estas razones y para preservar el capital natural, la actividad pesquera necesita mecanismos de regulación específicos y constante investigación científica.

Como lo expresa el Código de Conducta para la Pesca Responsable, es necesario “velar por que se lleve a cabo una investigación adecuada (interdisciplinaria) en todos los aspectos de la pesca, incluyendo biología, ecología, tecnología, ciencias medio ambientales, economía, ciencias sociales, acuicultura y ciencias nutricionales. Los estados deberían velar por la disponibilidad de instalaciones para la investigación y proporcionar capacitación, contratación de investigadores y fortalecimiento institucional adecuados para llevar a cabo la investigación, tomando en cuenta las necesidades especiales de los países en desarrollo. Los estados deberían reconocer que la pesca responsable requiere de una sólida base científica que deberá estar disponible para asistir a los administradores pesqueros y otras partes interesadas en la toma de decisiones” [FAO, 1995: 35 (12.1)].

Los instrumentos de política pesquera y de regulación deben basarse en un detallado conocimiento de los recursos que requieren robustos sistemas de investigación en evaluación de los recursos pesqueros *-stock assessment-*, (Hoggarth *et al.*, 2006; Cochrane, 2005; Cadima, 2003). Conocer cómo se comporta el recurso es fundamental para ejercer un control de su explotación; por lo tanto, la investigación pesquera adquiere una importancia esencial como herramienta para reducir el nivel de incertidumbre propio del medio en que se desenvuelve la actividad. Además se necesita el soporte de enérgicos sistemas de seguimiento, control y vigilancia (observadores a bordo, seguimiento satelital e inspección), que permitan recoger y analizar datos prácticamente en tiempo real. No obstante ello, Ludwig *et al.* (1993) señalaron, por un lado como inevitable la multidimensionalidad de la comprensión científica de los Sistemas Pesqueros y por el otro, el hecho de que no se contará nunca con suficiente información para administrar los recursos sin riesgo alguno.

En este contexto la investigación científica pesquera involucra equipos multidisciplinarios, costos elevados (barcos de investigación) y debe ser planificada y sostenida en tiempo y espacio, para que sus resultados permitan determinar la “escala de operación” de la actividad pesquera, controlar el nivel e intensidad de la explotación y reducir el nivel de riesgo en el cual se desarrolla este sector económico, permitiendo una asignación eficiente de los factores productivos y preservando los *stocks* pesqueros para un desarrollo sostenible.

ANTECEDENTES DEL INIDEP

El Instituto Nacional de Investigación y Desarrollo Pesquero (INIDEP) es un Organismo Descentralizado, dependiente de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos, creado por Ley No. 21.673 del 21 de octubre de 1977, cuyas misiones y funciones en el campo de la investigación fueron enunciadas en la citada Ley, definiéndose los objetivos institucionales y las responsabilidades y acciones inherentes a cada una de sus Direcciones en del Decreto 1063/2004, y en la Ley No. 24.922 (Régimen Federal de Pesca) del 12 de enero de 1998.

La Ley 24.922 en el Capítulo VI Investigación determina que el Consejo Federal Pesquero establecerá los objetivos, políticas y requerimientos de las investigaciones científicas y técnicas referidas a los recursos vivos marinos, correspondiendo al Instituto Nacional de Investigación y Desarrollo Pesquero -INIDEP-, la planificación y ejecución de sus actividades científicas y técnicas con las provincias y otros organismos o entidades, especialmente en lo que se refiere a la evaluación y conservación de los recursos vivos marinos; el INIDEP cooperará con los organismos nacionales y provinciales en las tareas de investigación tendientes a evitar la contaminación, (artículo 11).

Además el INIDEP administrará y dispondrá de los buques de investigación pesquera de propiedad del Estado Nacional, conforme a los requerimientos y políticas que oportunamente se establezcan, debiendo determinar anualmente el rendimiento máximo sostenible de las especies; (artículo 12). En esta Ley se establece una restricción importante a la utilización y divulgación de los resultados de investigación sobre los recursos pesqueros, ya que en el artículo 13 se establece que éstos deben ser puestos previamente a disposición de la Autoridad de Aplicación.

Es importante destacar que si bien la Ley 24.922 entre las funciones de la autoridad de aplicación señala la de “establecer los métodos y técnicas de captura, así como también los equipos y artes de pesca de uso prohibido, **con el asesoramiento del INIDEP** y de acuerdo con la política pesquera establecida por el Consejo Federal Pesquero” (artículo 7 g); y entre las funciones del Consejo Federal Pesquero la de “establecer la Captura Máxima Permisible por especie, teniendo en cuenta el rendimiento máximo sustentable de cada una de ellas, **según datos proporcionados por el INIDEP**” (artículo 9 c), estos asesoramientos no son vinculantes, ni para la Autoridad de Aplicación, ni para el Consejo Federal Pesquero.

En el marco de la normativa vigente el INIDEP genera y adapta conocimiento, información, métodos y tecnologías para el desarrollo, la utilización y la conservación de los recursos y pesquerías argentinas, en resumen, para la Pesca Responsable, aunque es de destacar que por la misma legislación no es el responsable de la conservación de los recursos pegueros.

El INIDEP, con sede central en la ciudad de Mar del Plata, es el único organismo en el país que abarca integralmente los aspectos científicos oceanográficos, biológicos, tecnológicos y económicos indispensables para la ejecución y desarrollo de la política pesquera nacional. La base fundamental para alcanzar los objetivos institucionales, es la realización de campañas de investigación oceanográfico-pesquera en los tres buques de investigación pesquera (BIP), únicos por sus características en el país, y que permiten alcanzar un adecuado y oportuno relevamiento de nuestra plataforma marina y talud continental.

Desde el año 2000 los requerimientos de asesoramiento institucional crecieron sostenidamente, por parte de siguientes entidades: Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos, Consejo Federal Pesquero, Dirección Nacional de Pesca y Acuicultura, Comisión Técnica Mixta del Frente Marítimo Argentino-Uruguayo y Comisiones Asesoras del Río del Plata y del Río Uruguay, Dirección de Malvinas y Atlántico Sur (Comisión de Pesca del Atlántico Sur) y Dirección de Antártida (Comisión para la Conservación de los Recursos Vivos Marinos de la Antártida) del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, Honorable Cámara de Diputados de la Nación, Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria, Comisión Internacional para la Conservación del Atún Atlántico, Prefectura Naval Argentina, Cámaras empresarias y empresas del sector pesquero.

El INIDEP, ajustó sus objetivos y actividades para adaptar su accionar a los profundos cambios ocurridos en el sector pesquero y en su contexto legal, así como para prepararse estratégicamente a los cambios que ocurrirían en el mediano y largo plazo, y atendiendo también a las pautas fijadas por el Código de Conducta para la Pesca Responsable, aprobado en la Vigésima Octava conferencia de la FAO, el 31 de octubre de 1995 y adoptado por parte de 126 Miembros de la FAO, entre ellos la República Argentina en la Reunión Ministerial sobre la Aplicación del Código de Conducta para la Pesca Responsable, realizada en Roma los días 10 y 11 de marzo de 1999, (FAO, 1995).

En febrero 2007 a partir de la nueva gestión del Lic. Enrique Mizrahi como Director del INIDEP y mediante las Resoluciones INIDEP No. 8 y No. 9 se realizó una reestructuración del área sustantiva, la investigación, siguiendo los lineamientos establecidos por el Consejo Federal Pesquero, con el objeto de potenciar la investigación científica en el ámbito del INIDEP adoptando un nuevo modelo de trabajo, con el fin de alcanzar con mayor eficacia y eficiencia los fines de la Ley 24922 (Régimen Federal de Pesca), de la Ley 21673 (Creación del INIDEP) y del Decreto 1063/2004 (Establecimiento de los objetivos del INIDEP) y el Acta de Consejo Federal Pesquero No. 26/2006, orden 6: Política de Investigación Pesquera. Puesta en funcionamiento de los Programas de Investigación Integrados.

En tal sentido, se trabajó junto con todas las instancias jerárquicas de la institución, sobre la idea de que la investigación no sólo debe producir conocimiento, sino que debe servir a la autoridad de aplicación y el Consejo Federal Pesquero para la transformación de la realidad pesquera del país, potenciando la acción multidisciplinaria y transversal y, los convenios de colaboración con otros organismos, públicos o privados, nacionales o extranjeros. Sobre la base de esas premisas se entendió que a partir de la identificación, establecimiento y desarrollo Programas de Investigación Integrada y Gabinetes de investigación, se podían alcanzar con mayor eficacia los objetivos institucionales. Tales Programas constituyen un conjunto articulado de una o más líneas de investigación y disciplinas, cuyo objeto es producir conocimiento científico-técnico de los recursos pesqueros, del medio ambiente en que se desarrollan y sobre las pesquerías como actividad económica.

A continuación de este proceso la Dirección evidenció la necesidad de elaborar el Plan Estratégico para abarcar todas las áreas del INIDEP, para lo cual se solicitó asistencia técnica de la Subsecretaría de Gestión y Empleo Público, Dirección de Planeamiento y Reingeniería Organizacional –DIPRO-, Oficina Nacional de Innovación de Gestión. Es de destacar que más allá de la importancia indiscutible de un plan estratégico institucional, éste era necesario específicamente para el INIDEP, como paso previo para la Evaluación

Institucional pautaada durante 2008, en su calidad de organismo integrante del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología y en el marco del Programa de Evaluación Institucional de los Organismos de CyT (PEI-OCT) del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, (SECyT, 2007).

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y AUTOEVALUACION INSTITUCIONAL

Proceso de Formulación del Plan Estratégico (diagnóstico situacional)

En septiembre de 2007 se inició el proceso de planificación estratégica en el INIDEP con la asistencia técnica de la DIPRO, conformándose un Grupo de Gestión Estratégica amplio, incluyendo todos los Directores, los Jefes de Programas y Gabinetes de Investigación, gremios y asociaciones (46 administrativos, técnicos e investigadores).

La decisión de la Dirección de conformar un Grupo de Gestión Estratégica amplio fue la respuesta a la demanda implícita y explícita de investigadores y administrativos de una mayor participación en planificación de la gestión institucional.

La Asistencia Técnica al INIDEP se inició con un proceso de relevamiento de información mediante una encuesta diseñada por la DIPRO y autoadministrada por quienes conformaron posteriormente las reuniones de trabajo en taller. La conformación de este equipo, denominado Comité de Gestión Estratégica, estuvo a cargo de quien ejerce actualmente la conducción del organismo y sobre la base del Sistema de Gestión por Objetivos y Resultados, (Gestión Pública, 2007).

En esta etapa del trabajo se procedió a redactar un listado que sintetizó los principales problemas que enfrenta el organismo para alcanzar sus objetivos, según los resultados de la encuesta. El producto intermedio de este proceso fue un listado de problemas organizados en categorías que permitieran un trabajo más ordenado y analítico en taller. Las categorías iniciales con las que se trabajaron fueron:

Investigación: Esta categoría comprende todos los problemas referidos al cumplimiento de las funciones en el área sustantiva del organismo.

Gestión: esta categoría abarca los problemas vinculados a la direccionalidad de la institución dada por las instancias jerárquicas. Se engloban: planificación, organización, sistema de decisiones, sistemas de comunicación e información etc.

Recursos Humanos: esta categoría incluye todos los problemas vinculados a la cantidad y calidad de los Recursos Humanos.

Infraestructura: esta categoría se refiere a la cantidad y calidad de insumos y problemas de mantenimiento edilicio, equipamiento científico y de buques.

A partir de esta sistematización se ordenaron los problemas temáticamente para proceder a su revisión en el taller. Para ello, se confeccionaron tarjetas en las que se consignaron cada uno de los problemas.

En cada uno de los talleres dedicados a definir problemas se expuso una o varias de las temáticas para trabajar en la redacción y priorización de problemas. Esta dinámica se sostuvo por un total de seis talleres, que concluyeron a mediados de diciembre de 2007, con la identificación de los nudos críticos y un esbozo de las apuestas estratégicas.

La cantidad de participantes y las discusiones en cada comisión y plenarios dificultaron el cumplimiento del cronograma inicial, en el cual se indicaba que en el taller de diciembre debían concluirse los planes operativos.

Principales conclusiones del diagnóstico situacional

En esta primera etapa (septiembre a diciembre de 2007) se identificaron más de 1700 problemas percibidos con distintas escalas de jerarquía, se agruparon y relacionaron, trabajando en talleres y comisiones para consensuar los nudos críticos.

Las principales conclusiones del diagnóstico situacional pueden resumirse como sigue por categoría.

Problemas vinculados con el área de Investigación:

Falta de participación de los integrantes en la elaboración de los programas de investigación y en las actividades de los gabinetes.

Insuficiente integración disciplinaria en los procesos de investigación.

Deficiencias en el sistema de obtención, almacenamiento e integración de datos, tanto en los referentes a los datos externos como a los generados en la propia institución.

Ausente enfoque ecosistémico aplicado a la investigación pesquera, actualmente la investigación está orientada a especies o pesquerías.

Problemas vinculados a la gestión:

Falta de planificación estratégica.

Falta de criterios y objetivos comunes entre estamentos del instituto.

Escaso control de gestión.

Insuficiente sistematización de procesos.

Falta de capacidad de gestión del INIDEP en relación específica con su rol único de armador estatal de buques de investigación pesquera.

Problemas vinculados a los Recursos Humanos:

Sistema inadecuado de recursos humanos (entre otros ausencia de un sistema de incentivos, coexistencia de distintos regímenes laborales).

Sistema inapropiado de evaluación de desempeño, se utiliza el sistema general del Sistema Nacional de la Profesión Administrativa -SINAPA - Decreto N° 993/91 (texto ordenado 1995).

Oferta de capacitación insuficiente para los fines institucionales, debido en parte a la diversidad y especificidad de las disciplinas de investigación involucradas.

Falta de recambio generacional en áreas críticas, envejecimiento de la planta de investigadores y técnicos.

Problemas vinculados a la Infraestructura:

Inadecuado servicio de mantenimiento.

Falta plan de mantenimiento preventivo de los buques de investigación.

Mantenimiento deficiente de equipos científicos.

Problemas vinculados a la comunicación:

Esta categoría que previamente se incluyó como un ítem en la categoría "gestión", por su relevancia manifiesta durante el taller, se decidió tratarla separadamente del resto, detectándose los siguientes problemas:

Ausencia de una política y plan de difusión interna y externa.

Ausencia de ámbitos de discusión y consulta.
Deficiente comunicación (horizontal, vertical y externa).
Dificultades en las relaciones interpersonales.

La Asistencia Técnica de la DIPRO permitió sensibilizar a los participantes respecto de la Planificación Estratégica y la necesidad de su instalación como una capacidad vital del organismo.

Es de destacar que se detectaron problemas vinculados con la identidad organizacional sobre los que cabría trabajar mediante talleres especiales de Cultura Organizacional. También parece necesario atender a la capacidad del INIDEP para continuar con su rol de armador de buques y analizar las alternativas (tercerización de servicio, administración a través de fundación específica, etc.). Esta problemática tiene dos vertientes, una la premura con que debe realizarse el alistamiento del buque para cada campaña y las restricciones impuestas por reglamentaciones de compras y contrataciones del estado; y por el otro la dotación de tripulaciones que se rigen por marcos legales distintos a los regimenes estatales, confluyendo en permanentes conflictos gremiales.

La principal recomendación de la DIPRO al finalizar el diagnóstico situacional fue profundizar el proceso de Planificación Estratégica, avanzando en la definición de los resultados esperados, de las operaciones, de las actividades derivadas, de las metas propuestas y de los responsables a cargo de las acciones, y su vinculación con el presupuesto, de modo de optimizar la asignación de recursos a las necesidades de cada área.

Finalizado el diagnóstico situacional y a los efectos de realizar los planes operativos, sobre la base de las insuficiencias detectadas se conformaron seis grupos de trabajo para los siguientes temas a desarrollar en el primer semestre de 2008:

Integración multidisciplinaria en la investigación pesquera.
Capacidad de armamento de los buques.
Obtención, almacenamiento e integración de datos para investigación, (fuentes externas e internas).
Sistema de recursos humanos.
Gestión institucional, sistema de planeamiento general y participación.
Política y plan de difusión-comunicación, interna y externa, relaciones interinstitucionales.

En cada grupo de trabajo se especificarán los fines perseguidos, se planearán los medios y los recursos disponibles y no disponibles así como los medios para su consecución; la ejecución y control, determinando los responsables de las actividades y acciones.

A fines de 2007 comienza un conflicto laboral, que desemboca en un paro total de actividades de la tripulación de los buques, a partir de febrero y hasta la fecha (agosto) que impidió la realización de las campañas de investigación. En abril se suman al conflicto mencionado, otros agentes de los agrupamientos científico, técnico y administrativos convocados por la Asociación de Trabajadores del Estado (ATE). Este alto grado de conflictividad impidió la realización de las reuniones previstas de los grupos de trabajo.

La necesidad de presentar la planificación de la investigación al Consejo Federal Pesquero y el Plan Operativo de Capacitación 2008 a la Dirección Nacional de Capacitación del Instituto

Nacional de la Administración Pública -INAP-, motivó a la Dirección del INIDEP a priorizar estas actividades durante el primer semestre, atendiendo a las principales dificultades detectadas en la etapa diagnóstica, vinculadas a las áreas de investigación y de recursos humanos.

Planificación de la Investigación Pesquera INIDEP 2008

Teniendo en cuenta los problemas detectados en el diagnóstico situacional se solicitó a los Jefes de Programas, Subprogramas y Gabinetes, la planificación de actividades, correspondientes al año 2008, de acuerdo al siguiente detalle:

Enunciado de la Misión del Programa/Gabinete según Resolución INIDEP No. 008/07.

Antecedentes y Justificación del Programa/Gabinete.

Relaciones del programa con otros programas y gabinetes del INIDEP, con otros organismos de investigaciones nacionales e internacionales y otras reparticiones a nivel nacional e internacional.

Objetivo general del Programa/Gabinete.

Objetivos específicos del plan operativo anual.

Personal afectado, indicando, dependencia, escalafón, tarea específica (investigador o técnico) y porcentaje de dedicación al Programa/Gabinete en cuestión.

Descripción de los Subprogramas o proyectos cuando corresponda.

Listado de Actividades del Programa -Gabinete, que deberá contener:

Denominación de la actividad.

Objetivo de la actividad.

Resultados Esperados.

Indicadores.

Institución u organismos vinculados.

Ejecutor responsable.

Fecha/s de entrega de resultados.

Campañas Requeridas.

Denominación del crucero.

Objetivo principal y objetivos secundarios.

Buque requerido.

Fecha de inicio prevista y fecha límite de zarpada.

Duración total de la campaña.

Demanda de observadores a bordo, muestreo de desembarques y personal técnico de oceanografía necesario para el desarrollo de las campañas.

Necesidades de capacitación (locales y que requieran desplazamiento de personal, en este caso indicar destino y duración de la actividad).

Comisiones nacionales e internacionales previstas para el año 2008 (incluyendo la cantidad de personal afectado a cada una de ellas).

Necesidades presupuestarias para el año 2008.

El listado de Programas y Gabinetes de la Dirección Nacional de Investigación es el siguiente ordenado por Dirección, en cada caso se indica la cantidad de personal científico y técnico (incluye otras instituciones) involucrado (con distintos grados de dedicación) en la ejecución y la cantidad de actividades.

Dirección de Pesquerías Demersales

Programa	Personal	Actividades
Programa Pesquería de Merluza y Fauna Acompañante	27	57
Programa Pesquerías de Peces Demersales Australes y Subantárticos	29	47
Programa Pesquerías de Peces Demersales Costeros	16	40
Programa Pesquerías de Condrictios	13	22
Gabinete Determinación de Edades de Organismos Marinos	11	30
Gabinete Biomatemática	4	6
Gabinete de Genética	4	10

Dirección de Pesquerías Pelágicas y Medio Ambiente

Programa	Personal	Actividades
Programa Pesquerías de Cefalópodos	12	11
Programa Pesquerías de Crustáceos	14	25
Programa Pesquerías de Peces Pelágicos	21	39
Programa Pesquerías de Moluscos Bentónicos	13	23
Programa Ambiente Marino	35	50
Gabinete Oceanografía	10	16
Gabinete Hidroacústica	4	13
Gabinete Histología	6	11

Dirección de Información, Operaciones y Tecnología

Programa	Personal	Actividades
Programa Desarrollo de Artes de Pesca, Métodos de Captura y Transferencia de Tecnología.	7	18
Programa Desarrollo de Productos, Procesos y Transferencia de Tecnología.	6	25
Programa Desarrollo de Técnicas de Cultivo de Organismos Marinos	18	26
Programa Investigaciones en Economía Pesquera	4	14
Programa Información Oceanográfico Pesquera	25 + 65 Observadores a bordo	40

Una vez presentada la programación de los Programas y Gabinetes por los Jefes, se realizaron las siguientes tareas.

Revisión por parte de los Directores.

Discusión de la programación en reuniones del Director Nacional de Investigación y de los Directores con todo el personal involucrado en el Programa, específicamente orientada a la revisión de objetivos, indicadores, resultados y períodos involucrados. En cada actividad el responsable directo presentó un breve detalle de la misma y su importancia para el objetivo del Programa. En estas reuniones se invitó a participar al personal de otros Programas o Gabinetes de los cuales se requería información o tareas específicas asociadas.

Presentación final de la programación.

A través de la presencia en la discusión de todos los integrantes se trató de dar respuesta al problema detectado como “Falta de participación de los integrantes en la elaboración de los programas de investigación y en las actividades de los gabinetes”; con la convocatoria de integrantes de otros Programas y Gabinetes se trató de respuesta parcial en esta etapa al problema “insuficiente integración disciplinaria en los procesos de investigación”.

Las actividades tendientes a resolver el problema “Deficiencias en el sistema de obtención, almacenamiento e integración de datos, tanto en lo referente a los datos externos como a los generados en la propia institución” se incluyeron en la programación del **Programa Información Oceanográfico Pesquera**.

En relación con el problema detectado de “ausencia de ámbitos de discusión y consulta, se puso en marcha el Grupo de Evaluación de Recursos Pesqueros (GERP), cuya misión es asistir a la Dirección Nacional de Investigación en el análisis, desarrollo y revisión de las evaluaciones de los recursos pesqueros y de las metodologías utilizadas a tal fin. El objetivo principal del GERP es favorecer el incremento de la calidad de los diagnósticos del estado de explotación y del conocimiento acerca de la evolución de los recursos pesqueros sujetos a distintas estrategias de explotación, a través de la discusión metodológica y el análisis de los condicionantes para la aplicación de los métodos de evaluación pesquera.

Como objetivos secundarios se establecieron:

Promover el análisis de la calidad y confiabilidad de los datos y de la información disponible para la evaluación de recursos pesqueros.

Impulsar la aplicación de modelos analíticos y el desarrollo de nuevas metodologías de análisis para la evaluación pesquera.

Estimular el debate acerca de las ventajas y desventajas de las diferentes metodologías de evaluación y su aplicabilidad en casos particulares.

Propiciar la capacitación del personal científico-técnico del INIDEP en temas relacionados con la evaluación de recursos pesqueros.

Estandarizar los criterios de notación y los contenidos de los informes técnicos de evaluación de recursos pesqueros.

El Director Nacional de Investigación tiene la responsabilidad de coordinar todas las actividades del GERP, con la asistencia de los Directores de Pesquerías Demersales y Pesquerías Pelágicas y Medio Ambiente. Los jefes de los Programas de Pesquerías y de los Gabinetes de investigación de Biomatemática e Hidroacústica forman parte del GERP, pudiendo designar al personal que consideren conveniente de cada Programa y Gabinete para participar de las reuniones programadas. Podrán asistir a las reuniones del GERP en calidad de invitados, expertos nacionales o internacionales en la temática abordada.

Esta etapa del proceso de planificación culminó el 31 de julio de 2008 con la elevación a la Dirección del INIDEP de la programación final.

Plan Operativo de Capacitación 2008

Sobre la base de los requerimientos realizados a las Direcciones, los Jefes de Programas, Subprogramas, Gabinetes y Departamentos, atendiendo al diagnóstico situacional, se presentó al INAP el Plan Operativo de Capacitación 2008 para su acreditación y aprobación el 1 de julio de 2008 (Expte. No.94/2008).

El INIDEP capacita para la formación profesional-laboral, orientada a los aspectos técnicos y metodológicos, incorporando competencias sociales y participativas, para mejorar el trabajo en equipo, lograr un buen clima organizacional, el compromiso con la institución, la responsabilidad y el respeto por el otro.

Una característica especial de este plan operativo es la presencia de actividades de extensión en la propuesta, interesa destacar que cuando se genera conocimiento en el INIDEP, éste adquiere un valor extra, no solo para el agente que lo generó sino por la posibilidad del impacto positivo de su transferencia a otros ámbitos de sociedad; cuando se habla de la extensión en capacitación se refiere a la transferencia de tecnología a otros sectores, ya sea como capacitadores o capacitándose en el exterior, como por ejemplo las actividades realizadas a través del Fondo Argentino de Cooperación Horizontal (**FOAR**).

Las actividades de capacitación y formación presentadas involucran a todas las áreas del instituto, se han incorporado todas las actividades destinadas al personal permanente como contratado. En resumen se programaron 48 actividades dirigidas a científicos, técnicos y personal de apoyo especializado; 4 actividades para el personal embarcado, 7 actividades específicas para el personal administrativo contable, 6 actividades específicas para el personal de asesoría jurídica y sumarios, y 17 actividades generadas por la Dirección de Recursos Humanos para todo el personal incluyendo el de gestión.

A través del plan operativo de capacitación se trató de solucionar parcialmente el problema detectado como “Oferta de capacitación insuficiente para los fines institucionales, debido en parte a la diversidad y especificidad de las disciplinas de investigación involucradas”.

PERSPECTIVAS 2008-2009

A partir de septiembre de 2008 se elaborarán los planes operativos sobre la base del diseño de las apuestas estratégicas, en los grupos de trabajo previstos.

Integración multidisciplinaria en la investigación pesquera.

Capacidad de armamento de los buques.

Obtención, almacenamiento e integración de datos para investigación, (fuentes externas e internas).

Sistema de recursos humanos.

Gestión institucional, sistema de planeamiento general y participación.

Política y plan de difusión – comunicación, interna y externa.

Se acordará con la Subsecretaría de Evaluación Institucional del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva el inicio de la Evaluación Institucional del INIDEP, que comprende la Autoevaluación, la Evaluación Externa y la Actividad de planeamiento (ya iniciada con asistencia de la DIPRO), que implica:

La formulación del plan estratégico.

La elaboración de los planes de mejoramiento y de fortalecimiento, en consonancia con los planes operativos, los cuales de aprobarse, se financiarán no sólo con fondos propios del INIDEP, sino también a través del Programa de Evaluación Institucional de los Organismos de CyT (PEI-OCT).

El plan de mejoramiento debe enmarcarse en los objetivos formulados en el plan estratégico del INIDEP y ser una consecuencia del proceso de evaluación institucional. Dichos proyectos serán entonces una sección de los planes de mejoramiento y podrán solicitar financiamiento

referido a los siguientes rubros SECyT, 2007:29:

Consultorías destinadas a la modernización de la gestión institucional (incluida la gestión ambiental): análisis y reingeniería de procesos sustantivos de las áreas de apoyo de las actividades de investigación, desarrollo y aplicación, fortalecimiento de la comunicación institucional, análisis, desarrollo y actualización de sistemas de información, etc.

Fortalecimiento de los recursos humanos de gestión: capacitación laboral a través de actividades desarrolladas en los propios organismos, becas para la actualización y perfeccionamiento en áreas de gestión (cursos y formación de postgrado).

Equipamiento informático (software y hardware) de apoyo a la gestión.

BIBLIOGRAFÍA

- Bertolotti, María I; Errazti, E. Pagani, A. y Gualdoni, P. (2008). Principios de Política y Economía Pesquera. 1ra. Edición, Buenos Aires, Editorial Dunken, 240 pp.
- Cadima, E.L. (2003). Manual de evaluación de recursos pesqueros. *FAO Documentos técnicos de pesca*, T393: 185 pp. <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/006/x8498s/x8498s00.pdf>.
- Cochrane, Kevern L. 2005. Guía del administrador pesquero. Medidas de ordenación y su aplicación. *FAO Documentos técnicos de pesca*, T424, 239 pp. <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/008/y3427s/y3427s00.pdf>.
- FAO (1995). Código de Conducta para la Pesca Responsable. FAO Documentos mixtos y publicaciones. 46 pp. <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/005/v9878s/v9878s00.pdf>.
- FAO (2000). Indicadores para el desarrollo sostenible de la pesca de captura marina. *FAO Orientaciones técnicas para la pesca responsable* No. 8: 68 pp. <http://www.fao.org/DOCREP/003/X3307S/X3307S00.HTM>.
- Hoggarth, D.D.; Abeyasekera, S.; Arthur, R.I.; Beddington, J.R.; Burn, R.W.; Halls, A.S.; Kirkwood, G.P.; McAllister, M.; Medley, P.; Mees, C.C.; Parkes, G.B.; Pilling, G.M.; Wakeford, R.C.; Welcomme, R.L. (2006). Stock assessment for fishery management – A framework guide to the stock assessment tools of the Fisheries Management Science Programme (FMSP). *FAO Fisheries Technical Paper* No. 487, 261 pp.
- Gestión Pública (2007). La Gestión Pública por Objetivos y Resultados. Una visión sistémica. Subsecretaría de la Gestión Pública. Oficina Nacional de Innovación de Gestión. Coordinación General, Lic. Alfredo Osorio. República Argentina, enero 2007, 103 pp.
- Ludwig, D.; Hilborn, R. Y Walters, C. (1993). Uncertainty, resource exploitation and conservation: lessons from history. *Science* Vol. 260: 17-36.
- SECyT (2007). Manual de Procedimientos para la Evaluación Institucional y la Formulación de los Planes de Mejoramiento de los Organismos de Ciencia y Tecnología. Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. Dirección Nacional de Planificación y Evaluación. República Argentina, octubre 2007, 48 pp.

RESEÑA BIOGRÁFICA

María Isabel Bertolotti: Licenciada en Economía, se especializó en economía pesquera y administración de pesquerías; distribuye su actividad profesional entre la docencia en la Universidad Nacional de Mar del Plata como titular de las cátedras de “Economía Pesquera” y “Economía Ambiental”, la investigación en Economía Pesquera en el INIDEP desde 1979, y la gestión científico-técnica como Directora del área de investigación Información, Operaciones y Tecnología del INIDEP desde 1994. Coordinadora y Docente del Curso Políticas Pesqueras de Naciones Unidas FAO- Proyecto FODEPAL. Actuó como Consultor de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO, Pesca) y de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en temas

económicos pesqueros y sobre la diversidad biológica en el área marina y costera, participando en las reuniones de expertos de ambas instituciones.

Directora de Información, Operaciones y Tecnología. Instituto Nacional de Investigación y Desarrollo Pesquero (INIDEP). Argentina. Paseo Victoria Ocampo No. 1 (Escollera Norte), 7600 Mar del Plata. Telefono: +54 223 486 2586 interno 226. Fax +54 223 486; 1830.: maricelb@inidep.edu.ar; www.inidep.edu.ar