

REESTRUCTURACIÓN DEL INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍA INDUSTRIAL

Entrevista con Ing. Guillermo Adrián Carrizo

Montoya, Mauro; Martin, Mariano

*Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería, UNMdP.
Av. Juan B. Justo 4302, (7900) Mar del Plata.
mauromontoya_95@hotmail.com; martin.mariano22@gmail.com*

RESUMEN

Entrevista con Guillermo Adrián Carrizo, Ingeniero Químico graduado en la Universidad Nacional de Mar del Plata, Subgerente Operativo Regional Pampeana del INTI y Profesor en la Facultad de Ingeniería de la UNMdP.

El INTI es un instituto de desarrollo tecnológico con más de 60 años de historia en nuestro país y 40 años de trabajo en relación directa con la industria local, desde la creación de un Centro en Mar del Plata.

En el presente trabajo, realizado en junio de 2019, se indaga sobre el alcance de la reestructuración institucional y los beneficios esperables para el desarrollo del ejido industrial local.

1. INTRODUCCIÓN

El INTI se creó en 1957 para asistir a los sectores industriales de ese momento. Así se crearon los centros vinculados por ejemplo al desarrollo de la construcción y de la industria automotriz.

En las provincias se crearon los centros relacionados con la actividad económica más relevante en cada región. De esta forma, en Córdoba se creó el centro en apoyo al sector metalmecánico y en Mendoza para fortalecer a la industria de producción de frutas y hortalizas. En Mar del Plata, 20 años después de la creación del Instituto se creó el Centro de Investigación en Tecnología Pesquera (CITEP) para hacer trabajos de asistencia e investigación vinculados al sector de la pesca.

Si bien el INTI tuvo una evolución a lo largo del tiempo, siempre conservó la estructura de Centros de Investigación y Desarrollo. A mediados de la década del 90, se decidió que los centros ubicados en las provincias fueran multipropósito, con capacidad para atender las necesidades de la industria local. Esto trajo resistencias y hubo que pensar la forma de vincularse ya que los recursos humanos de cada centro tenían un nivel de especialidad para atender la demanda de la industria para la que había sido creado.

Conforme fue evolucionando la industria y las nuevas tecnologías definían el desarrollo de la producción, incluso cuando se produjeron crisis tanto económicas como en el ecosistema de los recursos propios de cada actividad, el INTI fue incorporando nuevas áreas. En Mar del Plata, la crisis del principal recurso pesquero (merluza) llevó a la decisión de reorientar las líneas de trabajo a la producción regional de alimentos, sumando productos con carnes no tradicionales y materias primas del cinturón frutihortícola, con el uso de la misma infraestructura y de los recursos humanos formados. Las líneas de trabajo estaban planificadas para dar solución a problemas y aprovechar oportunidades en aspectos de la tecnología de procesamiento y en sistemas de calidad.

En el 2001, y tomando en consideración el contexto macroeconómico, se dio relevancia a aspectos relacionados a la producción que llevaban a cabo microempresas y microemprendedores. Así, se creó el Programa de Extensión del INTI en apoyo a emprendedores de la base social.

Paralelamente, las autoridades consideraron de importancia que hubiese al menos un centro INTI en cada provincia del país y crearon el Programa Creación de Centros. En este marco, se constituyeron las unidades de extensión que, con el paso del tiempo, fueron dando lugar a los Centros de Investigación y Desarrollo, como por ejemplo, los de San Luis y La Pampa.

En ese momento, los centros tenían una dependencia directa de la presidencia del INTI. Cada centro tenía una estructura conformada por una dirección técnica y las áreas técnicas dependían de una coordinación que reportaban en forma directa a la dirección.

Conforme el número de centros fue creciendo y para hacer más eficaz la relación con la industria, los mismos se nuclearon bajo gerencias que dependían de la presidencia. Los centros de Buenos Aires estaban nucleados en dos gerencias: unos centros bajo la Gerencia de Calidad y Ambiente, y los otros bajo la Gerencia de Desarrollo. Todos los centros que estaban en el interior del país dependían de la gerencia de asistencia regional. El personal que trabajaba en relación a los emprendimientos productivos vinculados a la demanda social reportaba a la Gerencia de Asistencia Técnica para la Demanda Social. El INTI funcionó con este esquema organizativo hasta fines de 2015.

A partir de 2016, la nueva gestión a cargo de la Presidencia del instituto, comenzó un proceso de conocimiento y valoración de cada uno de los equipos técnicos que se desempeñaban en más de 50 centros de investigación y desarrollo, sectoriales y regionales, localizados en todo el territorio de la Argentina.

Luego, se propusieron algunos cambios de organización, por ejemplo, los equipos técnicos que asistían a emprendimientos de la base social se integraron a los Centros de Investigación y Desarrollo y, desde ahí, continuaron asistiendo a los emprendimientos, alineados con las políticas o los requerimientos del Ministerio de Desarrollo Social o bien de los municipios de cada región para acompañarlos en un fortalecimiento técnico para atender a esa parte del sector productivo.

Estratégicamente se comenzó a gestar un cambio que tenía como eje principal el fortalecimiento de la industria para hacerla más competitiva de modo que se encontrara en una mejor condición para posicionarse en nuevos mercados, complementando las acciones realizadas en la calidad de la producción, ahora tomada como base de impulso, con la innovación en los procesos y productos. Este proceso fue acompañado por un cambio de estructura que fue aprobado en diciembre de 2018.

2. METAMORFOSIS INSTITUCIONAL

E: - ¿A qué se debió la reestructuración? ¿cómo quedó establecida la nueva estructura?

GC: - Por un lado, y con el objetivo de tener una mejor relación con el sector industrial y lograr fortalecerlo, comenzamos un proceso de escucha activa. En ese proceso encontramos oportunidades de mejora en la vinculación con el sector industrial. Poniendo foco en esas oportunidades de mejora, entendimos que requerían un cambio estructural, al menos en algunos equipos de asistencia al sector productivo, para poder tener una mejor vinculación con las pymes y cumplir con lo que el INTI se propone en su misión.

Por otro lado, tuvimos una visión crítica de la forma de trabajar y se detectaron también oportunidades de mejora en los procesos de utilización de los recursos del Estado y entendimos que el cambio de estructura contribuiría a una mayor eficiencia en la utilización del presupuesto.

El proceso que comenzó a fines de 2017 y se extendió durante todo el 2018, fue participativo. Se convocó a distintas personas de la organización a formar parte del equipo y se avanzó en talleres de construcción y análisis a través de un trabajo guiado.

En el caso de la estructura de los Centros ubicados en las provincias de Argentina, se eligieron a seis directores con el fin de trabajar con el gerente de Asistencia Regional, y pensar cuál debía ser la estructura en el interior. Paralelamente, en Buenos Aires, con la guía del coordinador de gerencias técnicas, se diagramó la estructura más vinculada a los centros sectoriales con un proceso similar. Un proceso análogo fue trabajado para la estructura de las áreas de administración.

Habiéndose definido la estructura superior, se continuó con el trabajo guiado, en un proceso también participativo, para diseñar la estructura inferior de la organización con la misma premisa, el eje puesto en las oportunidades de mejora en la relación con el sector industrial y la posibilidad de la utilización más eficiente del presupuesto para cumplir con la misión. Este trabajo fue pautado, con entregables y permitió llegar a construir la estructura que se elevó y fue aprobada.

La estructura superior está conformada por la Dirección Administrativa, la Dirección Operativa, la Dirección Comercial, la Gerencia de Desarrollo Tecnológico e Innovación, la Gerencia de Relaciones Institucionales y Comunicación y la Gerencia de Control de gestión, todas dependiendo de la Presidencia.

La Dirección Administrativa está conformada por las Gerencias de Administración y Finanzas, Recursos Humanos y Legales y la Subgerencia de Informática y la Subgerencia de Obras y servicios generales. Estas áreas son transversales a todo el resto de la organización.

En el mismo orden de cosas, la Dirección Comercial está conformada por las Subgerencias de Planeamiento estratégico y la Subgerencia de Comercialización y Ventas. Esta Dirección tiene que diseñar la estrategia para potenciar la vinculación con los clientes.

Por otro lado, la Dirección Operativa, está conformada por la Gerencia de Servicios Industriales, la Gerencia de Asistencia Regional, la Gerencia de Metrología, la Subgerencia de ejecución de programas y la Subgerencia de planificación operativa.

La Gerencia de Metrología está orientada a la ejecución de trabajos en el campo de la metrología científica y la metrología legal como así también coordina los equipos de gestión de calidad de todas las dependencias.

La Gerencia de Servicios Industriales nuclea en siete subgerencias a los equipos técnicos con capacidad para atender demandas de los sectores Alimentos, Construcciones e infraestructura, Mecánica y Logística. Materiales, Tecnologías de gestión, Química y ambiente y Electrónica y energía. Todas las capacidades técnicas en asistencia y ensayos de los centros sectoriales ubicados en el Parque Tecnológico Miguelete y en los partidos del Gran Buenos Aires y La Plata quedaron nucleados en estas Subgerencias, siendo los que mayor cambio en la estructura debieron afrontar.

La Gerencia de Asistencia Regional tiene la misión de fortalecer los entramados productivos, acompañar a la industria para ser más competitiva y estar en condiciones de exportar. Esta Gerencia se estructura en seis subgerencias que nuclean a los 23 centros de investigación y desarrollo presentes en las provincias. Las subgerencias operativas de asistencia regional son NOA, NEA, Centro, Cuyo, Pampeana y Patagonia.

Aprobada la estructura hasta este nivel, y habiendo definido en el trabajo participativo las direcciones técnicas y los departamentos para lograr el propósito de acompañar a la industria en su desarrollo tecnológico, se trabajó en los objetivos y actividades de cada departamento y en la designación de los directores técnicos y jefes.

En particular en la región pampeana, la estructura contempla dos direcciones técnicas, Buenos Aires y Pampa. La Dirección Técnica Regional Buenos Aires, con asiento en Tandil y cuya directora es la Lic. Mónica Campanaro, tiene tres departamentos: Servicios Analíticos, que reúne toda la capacidad analítica de la región; Producción Sustentable, que tiene como objetivo el diseño, la ingeniería, la supervisión de la obra y la puesta en marcha de instalaciones para el tratamiento de efluentes y la generación de energías renovables de toda la región; y Tecnologías de gestión que nuclea todas las capacidades de la región para asistir a las pymes en la implementación de herramientas de tecnologías de gestión para la mejora de la productividad. Por otra parte, la Dirección Técnica Regional Pampa, con asiento en la ciudad de General Pico Provincia de La Pampa y cuyo director es el Ing. Néstor García, tiene dos departamentos: Alimentos constituido por un equipo de profesionales que tiene por objetivo la implementación y capacitación en sistemas de calidad e inocuidad de alimentos; y Tecnología de Procesos y Servicios con profesionales que trabajan en la mejora de los procesos y productos que las empresas producen e introducen en el mercado e incorporan la capacidad de asistir en eficiencia energética. Además, y dependiente directo de la Subgerencia, hay tres departamentos más: Fortalecimiento de entramado productivo regional al que le hemos dado la responsabilidad de realizar la extensión territorial diseñando una estrategia para llegar a más pymes de la provincia de Buenos Aires y La Pampa y fortalecer a los municipios, cámaras y asociaciones de empresas; Gestión de proyectos de desarrollo y transferencia a la industria cuya misión es formular proyectos, realizar estudios de mercado, evaluar la factibilidad y buscar líneas de financiamiento para los proyectos y, por otra parte, realizar innovaciones incrementales o disruptivas en procesos y productos o asistir a la industria en el diseño o ampliación de plantas; por último, el departamento de Administración y gestión que lleva adelante los procesos internos de administración de recursos, gestión de compras, recursos humanos, vinculación con clientes y el sistema de gestión de calidad de toda la región, entre otros aspectos.

En la región pampeana hemos integrado en esta estructura a más de 60 profesionales y técnicos que hasta la aprobación de esta estructura dependían de los centros de investigación y desarrollo de Mar del Plata y La Pampa y las unidades de extensión de Tandil y Lobos. Por otra parte, y dependiendo de la Gerencia de Desarrollo Tecnológico e Innovación hay equipos de trabajo en la ciudad de 9 de julio con especialización en la industria de cereales y oleaginosas y en la ciudad de Bahía Blanca con especialidad en micro y nano electrónica. Tanto con estos equipos como con el resto de las Subgerencias articulamos a través de un trabajo en red para que la industria reciba la

asistencia, los ensayos, los desarrollos o las capacitaciones que requiere. También articulamos con instituciones locales y nos complementamos.

3. RECONFIGURACIÓN CON SENTIDO DE UTILIDAD

E: - ¿Cómo cree que pueda ayudar esta estructura a la industria?

GC: - El martes 28 de mayo se hizo el lanzamiento del plan estratégico. Cada una de las gerencias presentó sus ejes. A modo de ejemplo, la Gerencia de Asistencia Regional definió como ejes:

- Asistir a la industria para que esté preparada reconocer, asimilar y llevar adelante un cambio de innovación de sus procesos.
- Asistir en mejorar los procesos. Ser más eficiente. Hacer a la empresa más competitiva.

Esta estructura nos desafía a una vinculación en red más eficaz para que la industria pueda recibir del INTI la asistencia que necesita para poder crecer. El empresario no tiene que pensar cómo vincularse con el equipo técnico de la institución que puede brindarle la asistencia que le permitirá solucionar un problema tecnológico o aprovechar una oportunidad de negocio. Nosotros como subgerentes tenemos la responsabilidad de acercar a la industria la transferencia de la tecnología, y para ello tenemos que fortalecer los mecanismos internos de conocimiento de capacidades y relaciones.

E: - Con respecto a la imagen del INTI, ¿Hubo algún cambio significativo?

GC: - Se cambió la imagen del INTI. El logo antes era un círculo que hablaba de nuclear, y adentro había un cuadrado formado por cuadraditos, donde cada cuadradito era cada centro del INTI.

La nueva imagen es un círculo con un cuadrado superpuesto. El cuadrado único representa la unidad de todos los centros para cumplir con la misión de la institución, el concepto de que el INTI es uno solo. El cuadrado superpuesto muestra que está emergiendo del círculo, representa la apertura a lo nuevo. También se cambió el color negro, ahora es azul y celeste.

Entonces, el nuevo logo tiene dos mensajes: hay un solo INTI y la apertura a las nuevas formas de relacionarse más abierto a la vinculación y al cambio.

E: - ¿Cuál cree que es la clave para diferenciarse en un mercado? ¿Qué puede hacer el INTI con esta nueva estructura para ayudar?

GC: - Consideramos que hoy por hoy para que las empresas se puedan diferenciar y ganar un mercado, además de la calidad y metrología, que las consideramos como una base para construir sobre ella, hay que diferenciarse por la innovación. Si bien se creó en esta estructura la Gerencia de Desarrollo Tecnológico e Innovación para darle mayor importancia a la innovación, los centros regionales tenemos que acompañar esos proyectos de innovación porque las empresas que están en el territorio también tienen que hacer innovaciones en sus procesos y productos.

En la gerencia de Asistencia Regional tenemos el desafío de hacer una expansión territorial y de llegar a más empresas, estar más cerca, escuchar lo que necesitan, presentar proyectos desde nuestra mirada, impulsar los cambios tecnológicos y acompañarlos para que se consoliden en un mercado, para que puedan ingresar y posicionarse en nuevos mercados. Para esto, si bien tenemos recursos en distintas especialidades, no son suficientes; y estar abiertos a vincularnos con otros institutos, universidades y asociaciones de empresas y cámaras nos va a fortalecer a todos, cada uno en su rol.

En lo que respecta a servicios industriales, el desafío está en brindar un servicio acorde a las exigencias y el dinamismo de las empresas. Es decir, poder entregar los resultados en menor tiempo, facilitando los procesos de logística y comunicación con el cliente. En ese sentido estamos trabajando complementando la variable calidad técnica con la eficiencia en y calidad del servicio que se brinda.

Para que todo lo que nos proponemos sea posible, la Gerencia de Administración y Fianzas también tuvo que repensarse y afrontar cambios. Se están revisando y cambiando los procesos. Hoy tenemos mayor autonomía en los procesos de compra, que pudo lograrse por este cambio de estructura ya que es más fácil de implementar con 20 centros de costos a nivel de subgerencias y

gerencias que más de 60 centros de costos de los centros más subgerencias y gerencias que había antes de aprobarse la nueva estructura. Además, a este cambio de estructura se agregan cambios en procedimientos y sistemas, hemos cambiado a la gestión documental electrónica que reemplaza a la gestión mediante documentos impresos, permitiendo una administración más eficiente y ágil.

E: - En función de su cargo como subgerente de Asistencia Regional de la zona pampeana, al tener a cargo muchas personas tanto en la provincia de Buenos Aires como La Pampa, ¿Cómo se planteó la estructura para un mejor manejo de su puesto?

GC: - Es cierto, en la región pampeana trabajan más de 60 personas y la estructura que pensamos durante el diseño participativo en dos direcciones técnicas y ocho departamentos requiere para funcionar y poder cumplir con el objetivo que nos propusimos de acciones coordinadas y trabajo en equipo.

La comunicación, el trabajo participativo, las decisiones consensuadas son eje vital para que esta estructura pueda vehiculizar las acciones tendientes a dar los resultados que esperados.

También fue necesario unificar procedimientos y diseñar nuevos con alcance a toda la estructura. Esto se lleva adelante desde el Departamento de Administración y gestión y se analizan y evalúan en un proceso de reuniones virtuales del equipo de conducción de la Subgerencia que está conformado por 14 personas ya que se incluye a la responsable del sistema de gestión de calidad y a sus asistentes además de los directores técnicos, jefes de departamento y yo.

Que haya profesionales y técnicos que trabajan en distintas localizaciones (Mar del Plata, Tandil, General Pico y Lobos) perteneciendo a un mismo departamento y llevando adelante las acciones de un mismo plan de trabajo es otro gran desafío. Esto lleva a aprendizajes ya que el jefe ya no está al lado, en la misma oficina. Las relaciones en el ámbito del trabajo, las tecnologías de la información y la comunicación, el trabajo en equipo multidisciplinario son aspectos claves que a través de herramientas específicas estamos implementado.

También hubo que acordar definición de objetivos para cada equipo y para la subgerencia en su conjunto, acordar qué metas establecer, definir los indicadores y diseñar el mecanismo para monitorear y controlar. Este aspecto, además, consensuado con el resto de las subgerencias regionales y en un todo de acuerdo con los lineamientos y políticas de la conducción superior.

4. INTEGRANDO EL ESPACIO DE SOPORTE

E: - ¿Con qué instituciones interactúa el INTI? ¿Se vincula con otros centros de desarrollo o de investigación?

GC: - Un desafío que tenemos es potenciar la vinculación con sectores que están presentes en cada una de las regiones. Por ejemplo, en el caso de la región Pampeana tenemos muy buena relación con distintos municipios de la región, como puede ser el municipio de Tandil, con el cual hemos tenido proyectos conjuntos en el cual el municipio ha financiado parcialmente la asistencia del INTI para que las empresas puedan mejorar en calidad y en productividad, o financia estudios de factibilidad para ver si alguna actividad productiva se puede desarrollar a través de aprovechamiento de una materia prima local para la producción de un producto de mayor valor agregado. También trabajamos con el municipio de Tandil en mejorar y hacer más eficiente el sistema de habilitaciones, hecho que después se replicó en el municipio de Olavarría y también en el municipio de Lobería y hoy se extiende a los municipios de Cañuelas y Lobos, entre otros.

Con el municipio de General Pueyrredón tenemos buena relación e integramos la mesa de comercio exterior que está convocada por el municipio y de la cual también participan otras entidades, como la Aduana, SENASA, la Universidad Nacional de Mar del Plata a través de distintas unidades académicas y el CONICET a través del INTEMA. En esa mesa analizamos cuestiones críticas que hay que superar para mejorar la exportación de las empresas de Mar del Plata.

Hemos tenido una vinculación con el consorcio del puerto, en el cual hemos visto que fortalecer algunas capacidades técnicas de las empresas que hacen mantenimiento industrial es necesario, y que también podemos revalorizar la calidad del sector gastronómico del puerto y en eso vamos a trabajar en adelante, es un desafío que tenemos.

Tenemos muy buena relación con las Cámaras, como por ejemplo con ADIMRA con el cual nos complementamos, hoy por hoy estamos haciendo nosotros la asistencia técnica de un proyecto de

mejora de productividad en el sector metal mecánico, que está financiado parcialmente por ADIMRA y el resto por las empresas. Participamos en las reuniones que ellos convocan. Si bien hemos tenido demandas en el sector del puerto para mejorar la calificación que tienen en soldadura, nos parece mejor, y así se está desarrollando, que ADIMRA organice una capacitación en este tema y no duplicar esfuerzos.

Tenemos buena relación con la Universidad Nacional de Mar del Plata, con la Universidad Fasta y con la Universidad CAECE, en el cual llevamos adelante en forma conjunta la organización de los seminarios de mejora continua junto con SAMECO, en el que también participa IRAM.

Con IRAM estamos sumándonos a un diplomado que está organizando esa institución en la zona de Bahía Blanca en la cual nosotros nos vamos a sumar con talleres de tecnología de gestión, en forma complementaria a los que ellos dan para la implementación y certificación de normas pensando que muchos de los potenciales proveedores de Vaca Muerta necesitan implementar las normas que les piden como requisito para entrar.

Con la Universidad CAECE, además de los encuentros de SAMECO, estamos organizando algunos talleres en imagen de marca y mejora del diseño para el sector textil.

Con la Universidad Nacional de Mar del Plata, en particular con la Facultad de Ingeniería tenemos vinculación y recibimos alumnos avanzados de las carreras en Práctica Profesional Supervisada, que se integran a los equipos del INTI y en muchos de esos casos luego de realizar su Práctica Profesional Supervisada han hecho un trayecto de becarios del INTI y hoy se encuentran como personal contratado trabajando en la institución.

En cuanto a las visitas a los Parques Industriales, empezamos con una presencia semanal en el Parque Industrial de Tandil, que ha mejorado mucho la vinculación las empresas y las posibles líneas de trabajo en las cual el INTI las asiste para poder potenciar su actividad y después replicamos eso con una visita semanal en el Parque Industrial de Olavarría, que lo estamos manteniendo y el año pasado hicimos una réplica, cada 15 días en el Parque Industrial de Tres Arroyos. Ahora estamos iniciando las acciones para poder tener una presencia profesional del INTI en el Parque Industrial de Mar del Plata, a través de, en principio, la organización de talleres en temas técnicos que sean de interés a las empresas del Parque.

E: - ¿Podría decirse que el INTI está configurado para favorecer el desarrollo regional y local?

GC: - El desafío que se nos ha propuesto con esta nueva estructura regional es justamente acompañar a la industria para poder desarrollarse y crecer. Por lo tanto, estamos atentos en cada una de las regiones del país a cuáles son los principales entramados productivos, los principales sectores que se están desarrollando, para poder detectar en cada uno de los sectores de esos entramados productivos, cuáles son los eslabones más débiles, los problemas que van surgiendo, lo que les falta para aprovechar una oportunidad, para diferenciarse, para posicionarse de una forma mejor y acompañamos ese desarrollo.

Por ejemplo, en la región del NEA hemos acompañado con asistencia técnica la valorización del té argentino, a través de poder clasificar ese té y certificarlo. Antes se comercializaba sin ninguna diferenciación, ni por variedad ni por calidad, y ahora a través de este desafío que llevó adelante el INTI hoy por hoy podemos tener un té de mejor calidad y clasificado con una certificación que se valoriza mejor en el mercado internacional.

En la provincia de Buenos Aires, entendimos que había que fortalecer la producción del clúster quesero de Tandil y acompañamos desde la formulación del proyecto que tuvo un financiamiento internacional, primero a través del PROSAP y después a través del PACC conglomerados del Ministerio de Producción y Trabajo, por el cual se revalorizó la producción quesera de la región centro de la provincia de Buenos Aires. En ese aspecto trabajamos en mejorar la calidad de la producción a través de asistencias en buenas prácticas de manufactura a las queserías y el equipo de mejora de productividad industrial hizo un acompañamiento para implementar herramientas de tecnología de gestión de la producción. Se hizo un acompañamiento a los productores para minimizar el impacto ambiental de la actividad, se hizo un estudio para ver si era factible en esa escala agregarle valor al suero de quesería. Después se trabajó en un proyecto de calidad que permitió que hoy tengan los productores de la región un laboratorio para analizar calidad de la leche, con la que se producen los quesos y no tener que ir hasta extrazona, con el costo que eso implica. El equipamiento del laboratorio, instalado en la Facultad de Ciencias Veterinarias de la UNICEN, también fue financiando con los fondos del proyecto del clúster y desde INTI asistimos a la facultad en la implementación de la norma ISO 17025 de calidad en laboratorio, requisito que debe cumplir el laboratorio para ingresar al pago de leche por calidad.

También hemos acompañado a la industria pesquera en el desarrollo de productos para poder acceder a nuevos mercados, hemos asistido a la industria naval en la implementación de acciones de mejora continua, implementamos acciones tendientes a revalorizar el sector metalmecánico de Tandil a través de pensar en un producto de diseño local y hecho en Tandil, aunando distintas empresas del sector que en forma individual no hubiesen podido, pero a través de este proyecto pueden desarrollar un producto al cual hubo que agregarle componentes de diseño.

De esa forma, vamos detectando en las distintas regiones que es lo que se necesita, por ejemplo, en la región de Cuyo se trabajó con las bodegas para implementar buenas prácticas de manufactura, que también se extendió después a la provincia de Salta. Estamos trabajando para el desarrollo en el norte de la Patagonia con Vaca Muerta, pensando en que las distintas empresas, incluso de la provincia de Buenos Aires, de la provincia de Mendoza y de la misma provincia de Neuquén puedan transformarse en proveedores y les ayudamos a construir una propuesta de valor

En la Patagonia estamos trabajando con las industrias que procesan langostino para que puedan adecuarse a las reglamentaciones ambientales, diseñando, realizando la ingeniería y asistiendo en la puesta en marcha de plantas de tratamiento de efluentes; o bien asistirles para agregarle valor a la producción de los residuos que generan.

E: - ¿Cómo hace una empresa marplatense para crecer con apoyo del INTI?

GC: - En relación con cómo hace una empresa marplatense para crecer con el apoyo del INTI, nosotros en 2018 empezamos un programa que hemos denominado ACERCAR, porque tiene el fin de acercarnos nosotros como INTI a las empresas, con el objetivo de poner a disposición todos los servicios que el INTI brinda para poder resolver un problema o aprovechar una oportunidad que los posiciona de una forma distinta en el mercado. Es un cambio de enfoque, acercarse a la empresa en lugar de esperar que surja una demanda; una actitud más activa y propositiva que de espera y reactiva.

Hecho este primer vínculo, ya en esa primera reunión en general surgen algunos temas que las empresas tienen en carpeta o alguna problemática que no han podido resolver y nosotros diseñamos una propuesta de asistencia técnica, que puede tener desde el desarrollo de un producto nuevo o una mejora en un producto que ya tienen, la implementación de algún sistema de calidad que necesiten para poder entrar a un nuevo mercado, el diseño de algún equipamiento, el diseño de plantas de tratamiento de efluentes para cumplir con la reglamentación y poder seguir operando, la calificación de su personal en los conocimientos técnicos que demande la actividad que están haciendo, la implementación de herramientas de mejora de productividad industrial, entre otras, individualmente o en diseños integrados.

Esta propuesta se presenta a la empresa y se acuerdan los términos para llevarla adelante; estos acuerdos terminan de definir objetivos, acciones, entregables cronograma y presupuesto. Luego, el equipo de asesores va a la empresa y realiza las actividades incluidas en la propuesta y va transfiriendo la tecnología y el conocimiento a la empresa para que pueda llevar adelante ese desafío de crecimiento que se propuso.

5. RESULTADOS OBSERVADOS

E: - ¿Cómo podría medirse el impacto regional del INTI en general? ¿y en particular en MDP?

GC: - La medición de impactos es tema de agenda tanto en las reuniones de la conducción superior del INTI como a nivel de los equipos de conducción de las subgerencias y de cada equipo de trabajo en un departamento. Ahí abordamos cómo medir la relevancia para la industria de los aportes que hacemos.

Es un desafío que tenemos pero si una empresa con nuestra asistencia ingresa a un mercado con un producto nuevo que le ayudamos a desarrollar, si por nuestra asistencia logró implementar un sistema de calidad que le exigía su cliente, si aportamos con la ingeniería y el diseño a que las empresas accedan a instalar en sus plantas equipos acordes a la producción y a la escala, si asistimos en mejora de la productividad y, por ejemplo, debido a esa asistencia una pyme puede disminuir el tiempo de entrega y ganar un mercado, o contribuimos para formular un proyecto que presenta a una entidad y obtiene financiamiento o a través de ensayos podemos demostrar la calidad de un producto, tenemos evidencias claras de que estamos en el buen camino de la asistencia y fortalecimiento de la industria y el ecosistema productivo.

6. MIRANDO AL FUTURO

E: - Asignaturas pendientes, hacia adentro y hacia afuera.

GC: - Si bien muchas son las actividades que hacemos, siempre tenemos algunos desafíos pendientes. Nos parece que un desafío importante que tenemos pendiente es tener una mayor presencia, acercamiento, con las empresas del Parque Industrial de Mar del Plata y creemos que eso se vería potenciado si nosotros estuviésemos instalados de forma permanente en el Parque, con lo cual se han iniciado las gestiones con el Municipio para la cesión de un lote. Ya han dado conformidad la asociación de empresas del Parque Industrial, y la idea es iniciar un proyecto para construir ahí el edificio del INTI, instalarnos en el Parque Industrial. Creo que eso nos daría mayor presencia, mayor cantidad de trabajo y de proyectos para poder complementar el trabajo que hace la industria establecida en ese lugar.

Otro de los desafíos que tenemos, es poder potenciar la relación el sector frutihortícola de Mar del Plata. Nosotros entendemos que hay aspectos para mejorar la calidad del producto en la logística, en el transporte y también agregar valor a la producción, y en ese camino estamos. Hemos hecho algunas acciones a nivel investigación, en el desarrollo de productos y es de nuestro interés poder, trabajar en proyectos que logren potenciar el desarrollo del cinturón frutihortícola. Estamos iniciando el vínculo con la Cámara del kiwi, se hicieron diagnósticos y estamos acordando propuestas de trabajo, potenciar el aporte de tecnología a este sector es un desafío, por ahora pendiente ya que están dándose los primeros pasos.

En cuanto a aspectos más internos, otro desafío es poder mejorar nuestros cuadros técnicos, en temas que en otro momento no se consideraban prioritarios, como pueden ser eficiencia energética o el uso de energías renovables y, por otro lado, en temas de industria 4.0 poder trabajar en sistema de automatización de procesos.

Después, tenemos interna y externamente otro desafío que es continuar con este proceso de extendernos territorialmente en la provincia de Buenos Aires, llegando a más empresas. Una acción concreta que hacemos es un proyecto para implementar mejora continua en 120 pymes de la provincia de Buenos Aires que está iniciando ahora. Es un proyecto de 7 millones de pesos que llevamos adelante con el Ministerio de Producción de la Provincia de Buenos Aires y que tiene financiamiento del CFI. Esta acción nos va a permitir trabajar con otros sectores que hasta ahora nos habíamos trabajado, como por ejemplo el de Maquinaria Agrícola, y eso hacer que nos extendamos hasta la región Centro y Norte de la provincia de Buenos Aires y potenciar la presencia que tenemos en Bahía Blanca que está especializada en micro y nano electrónica con algunas actividad de extensión y sumarnos al desarrollo del clúster de alimentos del puerto, y poder agregar valor a la producción de alimentos del Sudoeste de Buenos Aires.

E: - Por último y tal vez a modo de conclusión de esta nueva estructura, ¿Hay algún mensaje que se quiera dar?

GC: - Un mensaje final que por ahí está bueno dejar es que entendemos que los tres pilares que necesitan las PYMES para poder crecer y posicionarse en mercados más desafiantes, con la calidad, la productividad y la innovación. La calidad es un tema que nosotros en el INTI ya venimos trabajando desde hace muchos años, a través de la certificación de las normas, la meteorología aplicada a los procesos, la calidad de los productos, la confiabilidad de esos productos que se llevan al mercado. La productividad es algo más reciente, pero que ya tiene cierta trayectoria para optimizar los procesos, optimizar el uso de los recursos y poder mejorar la rentabilidad de los negocios que las empresas llevan adelante a través de mejorar las tecnologías de producción y también las tecnologías de gestión. Por último, está la innovación que es un tema más nuevo, entendemos que es el desafío que tienen que llevar adelante las empresas para poder diversificar la producción, agregar valor y posicionarse en un mercado de una forma distinta, y ese camino es otro de los desafíos que tenemos que llevar adelante para poder acompañar a las empresas y que estén a la altura de las exigencias de los mercados a los que quieren ingresar o en los que quieren consolidar su posicionamiento.

El mensaje que dio el presidente es que cada uno de nosotros, desde el lugar que tenemos, en un INTI único, y con el desafío que esta nueva estructura nos propone, trabajemos para potenciar el desarrollo industrial de la Argentina.