



Maestría en Administración Pública
Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales
Universidad del Salvador

TESIS

**Planificación estratégica para la
cooperación internacional en la
administración pública.**

*Estudio de caso: “LABINTEX”
Laboratorio Externo del Instituto Nacional
de Tecnología Agropecuaria (INTA) de
Argentina en Europa, Francia (2005/2015).*

Autora: María del Milagro Barreto

Director: Juan Federico von Zeschau

Codirectora: Lucía Cristina Arakaki

-Año 2019-

CITA APA

Barreto, M. (2019). Planificación estratégica para la cooperación internacional en la administración pública. Estudio de caso: “LABINTEX” - Laboratorio Externo del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) de Argentina en Europa, Francia (2005/2015). Universidad del Salvador. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Buenos Aires. Argentina.

Maestranda: María del Milagro Barreto. Lic. en Ciencia Política (Universidad de Buenos Aires). Profesional de la Coordinación Nacional de Vinculación Tecnológica y Relaciones Institucionales del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) de Argentina. Responsable de la gestión institucional de los proyectos de cooperación técnica internacional del INTA con el Fondo Argentino de Cooperación Internacional (FO.AR) del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de la Nación Argentina.

Director de tesis: Juan Federico von Zeschau. Lic. en Ciencia Política (Universidad de Buenos Aires). Magíster en Administración y Gerencia Pública (Universidad de Alcalá de Henares, España). Docente de Planificación Estratégica y Modernización Institucional en la Maestría en Administración Pública en la Universidad del Salvador (Buenos Aires, Argentina). Investigador del Instituto Nacional de la Administración Pública, Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación.

Codirectora de tesis: Lucía Cristina Arakaki. Master of Science (Ibaraki University Japan). Gerente de Relaciones Internacionales del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) de Argentina, período 2010-2015. Becaria del DAAD (Servicio Alemán de Intercambio Académico) y del BID (Banco Interamericano de Desarrollo). Diplomada al mérito por el Ministerio de Asuntos Exteriores de Japón – Embajada de Japón en Argentina, en ocasión de la conmemoración del Centenario de la inmigración japonesa a la Argentina (2017).

INDICE

Dedicatoria.....	5
Agradecimientos.....	6
Resumen.....	7
Tema, objetivos y metodología de investigación.....	8
Introducción	12
Capítulo I. Estado del Arte: Antecedentes para la constitución del LABINTEX.....	15
Contexto Internacional.....	16
Perspectiva global: Desafíos del milenio para el desarrollo agropecuario.....	16
Clave biregional: Asociación estratégica entre la Unión Europea y América Latina.....	18
Eje bilateral: Antecedentes de la cooperación científico-técnica y agropecuaria entre Francia y Argentina.....	20
Eje bilateral: Experiencia del programa “LABEX” de la Empresa Brasileña de Investigación Agropecuaria.....	22
Contexto Nacional.....	24
Plan Bicentenario (Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2006-2010)	24
Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial Participativo y Federal 2010-2016.....	27
Contexto Institucional.....	28
Reseña histórica, ámbito territorial y estructura organizacional del INTA.....	28
Plan Estratégico Institucional 2005-2015 y el relacionamiento internacional del INTA.....	31
Programa de fortalecimiento del sistema de innovación agropecuario de la Argentina.....	32
Reflexión sobre los escenarios internacionales y nacionales para la constitución del LABINTEX.....	34

Capítulo II. Marco teórico: Planeamiento estratégico en organismos públicos.....	36
Ciclo del planeamiento estratégico en organismos públicos.....	36
Etapas Estratégicas: análisis del entorno y medio interno; visión y misión; análisis situacional y FODA; objetivos estratégicos.....	38
Etapas Operativas: estrategias, planes de acción y presupuesto; indicadores de desempeño; seguimiento y evaluación de resultados.....	40
Desafíos de la planificación para la gestión pública en el siglo XXI.....	42
Capítulo III. LABINTEX en clave del planeamiento: Etapa estratégica.....	45
Fase I: Análisis del entorno y medio interno.....	45
Fase II: Análisis situacional y FODA.....	47
Fase III: Visión y misión.....	49
Fase IV: Objetivos estratégicos.....	50
Balance sobre la gestión de las fases estratégicas de la planificación del LABINTEX.....	52
Capítulo IV. LABINTEX en clave del planeamiento: Etapa operativa.....	54
Fase V: Estrategias, planes de acción y presupuesto.....	55
Fase VI: Indicadores de desempeño.....	65
Fase VII: Seguimiento y evaluación de resultados.....	66
Lecciones sobre la gestión de las fases operativas de la planificación del LABINTEX.....	73
Capítulo V. Reflexiones finales.....	74
Anexos.....	79
Anexo I. Cronología de la constitución del LABINTEX (2005-2015)	80
Anexo II. Resumen sobre los proyectos del LABINTEX.....	81
Anexo III. Infografías sobre los logros del LABINTEX (2012-2015)	84
Bibliografía.....	89

Dedicatoria

A mi esposo, Rodrigo Ariel Lorenzo, quien animó con amor y perseverancia cada uno de los pasos del recorrido de mis estudios universitarios.

A mi padre, Domingo José Barreto, a mi madre, Irma Paz, a mis hermanos, Virginia y Marcos Barreto, a nuestra familia y amigos, compañías incondicionales de mi crecimiento personal.

A la memoria de Marina Núñez e Irma Fasulo, quienes apoyaron mi vocación por contribuir al bien común y creyeron en mi capacidad para trabajar por la excelencia del servicio público.

Agradecimientos

Al Consejo Directivo del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) de Argentina, por promover el Programa de Becas Institucionales para que sus profesionales alcancen la formación de Posgrado.

A la Dra. Ana Cipolla, quien como Directora Nacional Asistente de Relaciones Institucionales del INTA apoyó cada uno de mis perfeccionamientos desde mi ingreso al organismo en el año 2006 hasta su jubilación en el año 2018.

Al Ing. Adolfo Cerioni y al Dr. Guillermo Sánchez, directivos de Vinculación Tecnológica y Relaciones Institucionales del INTA respectivamente, mi reconocimiento por fomentar la profesionalización continua de sus equipos de trabajo.

Al Mg. Juan Federico von Zeschau y a la MSc. Lucía Cristina Arakaki, directores de la presente tesis, quienes de forma desinteresada cedieron su trayectoria y tiempo para compartir conmigo sus mejores consejos.

A los Coordinadores e Investigadores del LABINTEX en Francia, a la responsable de la Unidad INTA-BID y a los colegas del INTA quienes entre “conversaciones de café” enriquecieron las páginas de esta tesis.

A las autoridades, profesores y compañeros de la Maestría en Administración Pública de la Universidad Del Salvador, cohorte 2015/2016, con quienes en cada encuentro construimos ámbitos de debate y reflexión ante problemáticas complejas que viven las sociedades y los Estados contemporáneos.

Resumen

En el marco del Programa de Fortalecimiento del Sistema de Innovación Agropecuario Argentino con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) de Argentina impulsó la constitución de su primer laboratorio en el extranjero.

La presente tesis analizó la planificación estratégica para la constitución del Laboratorio Externo del INTA en Francia, en adelante “LABINTEX”, como una innovación institucional en el ámbito de la administración pública del país, en materia de relacionamiento internacional para impulsar desarrollos científicos y tecnológicos de frontera del conocimiento con impacto en los sectores agropecuario, agroalimentario y agroindustrial.

Para el logro de estos fines, a través del desarrollo y consolidación del proyecto LABINTEX, el INTA logró la radicación laboral temporal de cuatro de sus investigadores en AGROPOLIS, una plataforma científico-tecnológica de especialistas en agricultura, alimentación, biodiversidad y medio ambiente con sede en Montpellier, Francia.

La labor de cada investigador del LABINTEX implicó trabajar “in situ” desarrollando redes y proyectos conjuntos de investigación en áreas de cooperación priorizadas desde la Argentina, con profesionales de diferentes Unidades Mixtas de Investigación constituidas por establecimientos de enseñanza superior y laboratorios de organismos de investigación franceses.

En el presente estudio, el análisis en profundidad del planeamiento estratégico para la conformación del LABINTEX, entre los años 2005 y 2015, se realizó a través de un modelo de interpretación desarrollado desde el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). El ciclo de la planificación estratégica en los organismos públicos propuesto por el ILPES permitió comprender la dinámica entre las diferentes fases de la etapa estratégica y operativa para la implementación del nuevo instrumento de cooperación internacional en el INTA inaugurado en el año 2012.

Esta aproximación dio cuenta de los antecedentes internacionales y nacionales como de las principales disposiciones que las autoridades del INTA consideraron como competencias estratégicas para la creación de la primera Unidad del organismo en el extranjero. Del mismo modo, comprendió los hitos asociados a la misión, visión, objetivos, planes de acción y estrategias de evaluación que promovieron el desarrollo del LABINTEX.

El análisis del sistema de planeamiento, aplicado a un modelo de cooperación internacional en una institución pública, propuso una interpretación sobre los desafíos en la implementación de vinculaciones que velan por resultados que crean valor de carácter científico y tecnológico, ante problemáticas que afectan el desarrollo del sector agropecuario nacional y mundial.

Palabras claves: ciencia, tecnología, innovación, agroindustria, cooperación internacional, planificación estratégica, LABINTEX.

Tema de investigación

Este estudio observa la dinámica de la planificación estratégica para la constitución del Laboratorio Externo (“LABINTEX”) del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) de Argentina en Francia, entre los años 2005 al 2015. Una innovación institucional, en el ámbito de la administración pública del país, en materia de gestión de la ciencia y la tecnología en investigaciones de frontera del conocimiento¹ para beneficio de los sectores agropecuarios y agroalimentarios en particular, y de la población en general.

El LABINTEX fue definido como una unidad del organismo en el extranjero para la radicación temporal de investigadores del INTA en instituciones internacionales de excelencia, desde donde se trabaja en calidad de socios con científicos del exterior en temas estratégicos “(...) permitiendo identificar problemas, amenazas, desafíos y oportunidades del sector agropecuario, agroalimentario y agroindustrial a nivel mundial” (INTA, 2010:1).

La aproximación al estudio del caso partió del entendimiento de la planificación gubernamental “como un proceso que articula de manera sistemática tres actividades: i) construcción de una visión estratégica y un plan de acción para transitar desde una situación actual a un escenario deseable; ii) coordinación de acciones y orientación de actores en la implementación del plan; y iii) monitoreo y evaluación para retroalimentar el proceso” (Lavalle, 2010:110) (Capítulo II).

El análisis del ciclo de la planificación estratégica para la instauración del LABINTEX en Francia, con sede en AGROPOLIS, una plataforma científico-tecnológica de excelencia en investigaciones en agricultura, alimentación, biodiversidad y medio ambiente, requirió advertir la dinámica de las principales fases de gestión político-estratégicas y operativas que enmarcaron la definición de la visión, misión, objetivos, planes de acción y la evaluación del LABINTEX.

Para el entendimiento de la etapa puramente estratégica, se observaron los antecedentes internacionales, las políticas públicas nacionales y específicamente los hitos institucionales favorables a la promoción de las inversiones en ciencia y tecnología para el desarrollo de investigaciones agropecuarias de frontera del conocimiento con socios internacionales (Capítulo I).

Para comprender la visión, misión y objetivos estratégicos del primer LABINTEX, por un lado, se puso en valor el relacionamiento histórico del INTA con sus pares en Francia y además, se tomó como modelo el Programa de los Laboratorios Externos (“LABEX”) de la Empresa Brasileña de Investigación Agropecuaria (EMBRAPA), debido a los logros que alcanzaron como una sociedad del

¹ Luego de diferentes entrevistas considero que, en el INTA, el entendimiento de las investigaciones de frontera del LABINTEX refiere a aquellas que obtienen resultados significativos en el conocimiento de nuevos paradigmas, enfoques y formas de actuar, y que se caracterizan por: “1) abordar cuestiones sobre las que existe una fuerte controversia en la comunidad científica del ámbito en el que se desarrolla; 2) ser cuestiones de difícil respuesta, al menos con los abordajes metodológicos al uso; 3) utilizar metodologías y conceptos atípicos en su ámbito; 4) partir de resultados inesperados que ponen en cuestión el paradigma dominante; 5) relacionado con esto último, centrarse en cuestiones cuya solución es clave para confirmar (o rebatir) el paradigma imperante; 6) ser investigaciones con un nivel de incertidumbre muy alto sobre su éxito; etc.” (Rey, 2011:2).

conocimiento de ámbito internacional para promover la innovación en ciencia y tecnología en el sector agropecuario (Capítulo III).

Para interpretar la etapa operativa se caracterizó la articulación del INTA con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), organismo que otorgó el crédito para llevar a cabo el Programa de Fortalecimiento del Sistema de Innovación Agropecuario Argentino, donde la iniciativa del LABINTEX formó parte de las metas a alcanzar dentro del componente asociado a las acciones de integración internacional y regional en temas estratégicos. También se analizó el marco legal para la constitución del LABINTEX, los procedimientos de selección y la radicación en Montpellier de su Coordinador e Investigadores, el desarrollo de los Proyectos Conjuntos de Investigación (PCI) con AGROPOLIS y sus instituciones socias, y la evaluación de desempeño del Coordinador y de los Investigadores con las Unidades Mixtas de Investigación (UMIs²) socias del LABINTEX. (Capítulo IV).

El recorrido de la trama histórica para la consolidación del LABINTEX presentó diferentes interrogantes en torno a ¿cuáles fueron las lecciones aprendidas a partir de la planificación para la constitución, “puesta en marcha” y evolución del LABINTEX?, como instrumento para el fortalecimiento de la cooperación internacional del INTA con socios en Europa.

Este interrogante sirvió para pensar sobre las particularidades de cada una de las etapas del ciclo de planeamiento estratégico del LABINTEX entre los años 2005 y 2015.

En el plano puramente estratégico, las preguntas que guiaron la tesis fueron:

- ¿Cuál fue el escenario global y nacional que permitió generar el diagnóstico para constituir el LABINTEX?
- ¿Cuáles fueron los estándares institucionales para la creación del LABINTEX?
- ¿Por qué se asignó potencialidad estratégica al trabajo con socios en Europa y especialmente en Francia?
- ¿Cuáles fueron los objetivos estratégicos y los resultados que se esperaron alcanzar desde el LABINTEX?

Mientras que en el plano operativo los interrogantes giraron en torno a:

- ¿Cómo fue la gestión interna para conducir el proceso de creación del LABINTEX en términos de planes de acción y presupuesto?
- ¿Cómo se priorizaron las temáticas de investigación del LABINTEX y cómo se seleccionaron sus recursos humanos?
- ¿Cómo articularon el Coordinador y los Investigadores del LABINTEX con sus socios en las Unidades Mixtas de Investigación?
- ¿Cómo afrontó la gestión del LABINTEX los desafíos de intersectorialidad, multiescalaridad, pluritemporalidad, participación y evaluación propios de la planificación a nivel gubernamental?

² Las Unidades Mixtas de Investigación (UMIs) también son conocidas con la sigla UMR, abreviatura en idioma francés de la expresión: Unité Mixte de Recherche.

Las preguntas de la investigación tuvieron la finalidad de contribuir a la comprensión del planeamiento estratégico que las autoridades, equipos gerenciales y diferentes profesionales del INTA, llevaron adelante para radicar cuatro investigadores de la institución en Francia, con el objetivo de trabajar en calidad de socios en temas de frontera del conocimiento con grupos científicos europeos de excelencia internacional.

Desde esta visión, se espera que el entendimiento de la planificación aplicada, es decir el análisis del caso en profundidad y en clave histórica, describiendo las particularidades de los componentes de las fases del ciclo de diseño y formulación, constitución, implementación y evaluación del LABINTEX, entre los años 2005 y 2015, proporcione conocimientos sobre una experiencia modelo que vela por resultados que crean valor en el sector público, en materia de innovaciones científicas y tecnológicas para el sector agropecuario, agroalimentario y agroindustrial.

En su conjunto esta tesis representa un documento para motivar la reflexión sobre el LABINTEX, un espacio de cooperación internacional del INTA que ofrece modalidades de trabajo que generan que el conocimiento de temas estratégicos trascienda de forma dinámica los territorios delimitados por las fronteras de los países de origen de los investigadores socios.

Objetivos y metodología de la investigación

Objetivo general

- ❖ Analizar las etapas del ciclo de la planificación estratégica que permitieron la constitución del LABINTEX en Francia como un instrumento de cooperación internacional innovador del INTA.

Objetivos específicos

- Describir los antecedentes internacionales y nacionales que promovieron iniciativas de cooperación internacional para contribuir a la innovación agropecuaria a principios del siglo XXI.
- Caracterizar los componentes de la fase puramente estratégica del planeamiento para la constitución del LABINTEX.
- Examinar los principales procesos de la gestión operativa para la conformación del LABINTEX.
- Definir la complejidad de la dinámica en materia de gestión que habilitó el LABINTEX como instrumento para el fortalecimiento de la cooperación internacional del INTA con socios en Europa.

Metodología

En la caracterización del ciclo de la planificación estratégica para la constitución, desarrollo y evaluación del LABINTEX se utilizó la metodología cualitativa de investigación desde un “paradigma constructivista”, dado que el mismo permitió el entendimiento e interpretación del caso en estudio a partir de “(...) significados intersubjetivos, situados y contruidos” (Olabuénaga, 2012:20).

En la tesis se consideraron dos recortes metodológicos, uno espacial, dado que se estudia la constitución del LABINTEX en Francia; y otro temporal, porque del caso se analizan los acontecimientos más significativos comprendidos entre los años 2005 y 2015, es decir desde cuando se comienza a delinear la decisión institucional para la creación del LABINTEX hasta cuando se aprobó el tercer plan de trabajo del LABINTEX.

Al optar por una estrategia analítica cualitativa para la captación y reconstrucción de significados del caso se utilizaron tres técnicas de recolección de datos, a saber: la observación, la entrevista y el análisis de textos.

Específicamente, se empleó para la recolección y análisis de la información del caso la realización de entrevistas semiestructuradas, la “observación participante” (Taylor y Bogdan, 1984:31), y el relevamiento, procesamiento y análisis de diferentes fuentes de información, como la consulta a bibliografía especializada sobre planeamiento estratégico en organismos públicos.

En la aproximación al caso, la recolección y categorización de los datos relativos a la misión, visión, objetivos estratégicos, e indicadores de desempeño del LABINTEX, se obtuvo a partir de informes, disposiciones y resoluciones, es decir documentos testimoniales que se han desarrollado desde el INTA especialmente para la constitución del laboratorio en Francia.

Por otro lado, las entrevistas en profundidad fueron realizadas a profesionales e investigadores del INTA, asociados a las diferentes etapas del ciclo de planeamiento del LABINTEX, y permitieron completar y enriquecer la revisión documental desde la perspectiva de los actores. De forma complementaria, se estudiaron fuentes secundarias de información como ser las declaraciones de actores claves del LABINTEX (funcionarios nacionales, directivos del INTA, entre otros) en publicaciones ante diferentes medios de comunicación.

Asimismo, corresponde destacar que mi contribución en el desarrollo de diferentes procedimientos vinculados a la constitución del LABINTEX, por mis actividades en la entonces Gerencia de Relaciones Internacionales del INTA, me permitió posicionarme metodológicamente como una observadora participante ante el caso en estudio.

Por lo expuesto, el diseño metodológico y las técnicas utilizadas para la interpretación de los datos e información y la formulación de las conclusiones de la presente tesis, representa un relevamiento que estimará una aproximación a la lógica inductiva, fundada en la exploración y la descripción densa, para intentar demostrar el valor y la utilidad de la planificación estratégica aplicada a un modelo de cooperación internacional propio de un organismo público.

Introducción

El desarrollo científico y tecnológico agropecuario en su dimensión internacional asociada “a la naturaleza de los procesos de investigación y difusión del conocimiento científico y a la generación y transferencia de la tecnología” (RICYT, 2007:14) busca crear procesos sociales y económicos que mejoran la calidad de vida de la población mundial.

En este sentido, el reconocimiento de nuevas modalidades de cooperación entre las naciones en temas agropecuarios, agroalimentarios y agroindustriales, como paradigmas de intercambios, integración y coordinación de políticas, planes y proyectos contribuye a la optimización de los recursos globales para el desarrollo de innovaciones científico-tecnológicas productivas.

Al estudiar la experiencia de la planificación estratégica del Laboratorio Externo del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) de Argentina en Francia, “LABINTEX”, se pretende ilustrar una innovación institucional en materia de cooperación internacional que a partir de la radicación laboral de investigadores del INTA en AGROPOLIS, permitió desarrollar de investigaciones agropecuarias de frontera del conocimiento. Para dar cuenta de esta finalidad el documento de la tesis se organiza en cinco capítulos.

El primer capítulo compila el estado de situación de una selección de temas internacionales, nacionales y específicamente institucionales que enmarcaron la promoción de las iniciativas en ciencia y tecnología para el fortalecimiento del sector agropecuario, agroalimentario y agroindustrial en Argentina a partir del año 2000.

Desde la escala internacional, la información relevada abordó tres ejes de estudio en materia de cooperación: 1. el global en clave de los desafíos del milenio para el desarrollo agropecuario; 2. el biregional, desde la asociación estratégica entre la Unión Europea y América Latina, y 3. el bilateral, considerando la articulación entre Francia y Argentina en investigaciones de ciencias agropecuarias, y el Programa de los Laboratorios Externos (“LABEX”) de la Empresa Brasileña de Investigación Agropecuaria (EMBRAPA), modelo para la creación del LABINTEX.

En el plano nacional, las políticas públicas destacadas fueron el Plan Estratégico Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2006-2010, y el Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial Participativo y Federal 2010-2016. En el orden institucional, se realizó una reseña sobre la historia del INTA para introducir el Plan Estratégico del INTA 2005-2015, hito para el entendimiento del rol del relacionamiento internacional del INTA y del programa de fortalecimiento del sistema de innovación agropecuario para la Argentina, macroproyecto para el desarrollo del LABINTEX.

La aproximación al conjunto de experiencias y acontecimientos gubernamentales internacionales y nacionales contribuyó a la descripción del medio externo e interno del más alto nivel vinculado a la consolidación de inversiones en ciencia y tecnología agropecuaria, a partir de acciones de integración y cooperación con socios líderes en el tratamiento de problemáticas de frontera del conocimiento en beneficio del sector agropecuario en la Argentina, como fue el caso del LABINTEX.

El segundo capítulo explica el marco teórico que guiará el análisis del presente estudio de caso. En este sentido, se abordaron diferentes escritos sobre planificación estratégica en organismos públicos compilados por el Área de Políticas Presupuestarias y de Gestión Pública del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), una de las cinco comisiones regionales de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) que promueve el desarrollo económico y social de las naciones.

También se contemplaron obras de reconocidos profesionales nacionales e internacionales, vinculados a la modernización y los desafíos de la administración gubernamental, quienes destacaron la articulación entre la planificación estratégica, el seguimiento y la evaluación de resultados para la mejora continua en la gestión pública.

Los siguientes dos capítulos se contempla el análisis en profundidad del caso estudiado a partir del ciclo de planificación estratégica en organismos públicos propuesto por el ILPES. Además, esta investigación se realizó fundamentalmente a partir del análisis de documentos institucionales y a través de la recopilación de testimonios, producto de entrevistas a actores claves del equipo institucional fundacional del laboratorio, entre los que se destacan funcionarios del más alto nivel del INTA, y quienes fueron el primer Coordinador y los Investigadores del LABINTEX.

El tercer capítulo aborda las características generales y particularidades de las distintas fases estratégicas de la planificación dispuestas desde el INTA para la constitución del LABINTEX. Para el análisis situacional, se observó la articulación del INTA con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para la obtención del financiamiento para llevar a cabo el Programa de Fortalecimiento del Sistema de Innovación Agropecuario, donde la iniciativa del LABINTEX formó parte de las metas a alcanzar dentro del componente asociado a las acciones de integración internacional en temas estratégicos.

También se relevaron las recomendaciones de líderes de EMBRAPA al INTA sobre la implementación de su plataforma bilateral de cooperación internacional en ciencia y tecnología agropecuaria en AGROPOLIS, una asociación líder en desarrollos agropecuarios, agroalimentarios y medioambientales con sede en Montpellier, Francia. Plataforma histórica del LABEX que también fue el lugar de residencia del primer LABINTEX.

En el cuarto capítulo se detallan las diferentes fases de la etapa operativa de la planificación del LABINTEX. En primer lugar, se identificaron las actividades principales de la articulación con EMBRAPA y AGROPOLIS para definir la marca LABINTEX. En segunda instancia, se analizó la gestión de los acuerdos interinstitucionales para la constitución del LABINTEX. Seguidamente, se detallaron los procedimientos para la selección del Coordinador y los Investigadores, consecuentemente se profundizó en su radicación y la de sus familias en Montpellier, Francia.

Posteriormente, se puntualizaron los acuerdos formales e informales con las instituciones socias de AGROPOLIS para la integración del LABINTEX a las Unidades Mixtas de Investigación. Finalmente se informaron los fundamentos de los proyectos conjuntos de investigación, junto con otras actividades relevantes en materia de cooperación internacional del LABINTEX, en correlación a los

indicadores de desempeño propuestos en el Programa INTA-BID y a las evaluaciones institucionales efectuadas al Coordinador, los Investigadores y a la Unidad.

El relevamiento de la articulación entre las etapas estratégica y operativa de la planificación del LABINTEX se completó con un balance sobre el devenir de cada una de sus fases.

En el último capítulo, se exponen las principales lecciones aprendidas, a partir de la propuesta teórica del ILPES, sobre el ciclo de la planificación estratégica en el LABINTEX entre los años 2005 al 2015. Asimismo, se enfatizaron los principales desafíos pendientes para el desarrollo sostenible del LABINTEX.

Finalmente, esta tesis espera contribuir al fortalecimiento institucional desde una lectura crítica, invitando a la comunidad del INTA a reflexionar, entre otros aspectos, respecto a cómo mejorar el gerenciamiento del LABINTEX, para estructurar proyectos y redes científicas internacionales del más alto nivel. El INTA, como sociedad de investigación, desarrollo e innovación debe poder transformarse, a partir de sus aciertos, ante las dificultades y las oportunidades globales por la excelencia de su labor.

Capítulo I

Estado del Arte: Antecedentes para la constitución del LABINTEX.

“(...) en este mundo cada vez más interconectado ningún país puede resolver todos los problemas existentes a nivel mundial por sí sólo” (Held, como se citó en Johnson & Pleyers, 2008:189).

El objetivo del capítulo es analizar los antecedentes internacionales y nacionales que enmarcaron la promoción de iniciativas vinculadas a las inversiones públicas en ciencia y tecnología, para el fortalecimiento del sector agropecuario, agroalimentario y agroindustrial en Argentina a partir del año 2000.

La priorización del estado de situación de los temas internacionales, nacionales e institucionales fue producto del relevamiento realizado durante la participación en conferencias de referentes del INTA y por la realización de entrevistas realizadas a actores claves asociados a la gestión del LABINTEX. Por otro lado, la información relevada se completó con bibliografía especializada.

Desde la escala internacional, se abordaron tres ejes de estudio en materia de cooperación, dado que su caracterización, a efectos de la presente tesis, permitió describir el contexto externo que facilitó la asociación entre el INTA y AGROPOLIS.

Los tres ejes del análisis internacional que se contemplaron a lo largo del capítulo fueron:

- el global en clave de los desafíos del milenio para el desarrollo agropecuario,
- el biregional desde la asociación estratégica entre la Unión Europea y América Latina, y
- el bilateral considerando la articulación entre Francia y Argentina en investigaciones de ciencias agropecuarias, y el Programa de los Laboratorios Externos (“LABEX”) de la Empresa Brasileña de Investigación Agropecuaria (EMBRAPA), modelo para la creación del LABINTEX.

En el orden nacional, las referencias que prevalecieron para la formulación de los principios del LABINTEX, fueron la Ley 25.467/2001 de Ciencia, Tecnología e Innovación, el Plan Estratégico Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2006-2010, y el Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial Participativo y Federal 2010-2016. La aproximación a estos planes gubernamentales se realizó con la finalidad de contribuir a la descripción del medio interno del más alto nivel nacional; es decir con el propósito de interpelar las políticas públicas vinculadas a la promoción y consolidación de innovaciones para el sector agropecuario en la Argentina de principios del siglo XXI.

En el orden institucional, el presente estudio realizó una reseña sobre la historia, visión, misión, ámbito territorial y estructura organizacional del INTA para introducir el examen de su Plan Estratégico 2005-2015, hito para el entendimiento del rol asignado al relacionamiento internacional general y específicamente a las articulaciones del INTA que contribuyeron a la selección del continente europeo y especialmente de Francia como el país contraparte de la primera Unidad del INTA en el

exterior. Por último, para completar el apartado se hizo referencia a los fundamentos del Programa de Fortalecimiento del Sistema de Innovación Agropecuario para la Argentina del INTA con el BID, macroproyecto para el desarrollo del LABINTEX.

I. Contexto internacional.

A continuación, se hará referencia los tres ejes del análisis internacional: el global, el biregional y el bilateral.

Desde la perspectiva global, se enuncian las problemáticas agropecuarias más relevantes que impulsaron la suscripción de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), y consecuentemente la diagramación de una nueva arquitectura en materia de cooperación internacional. En clave biregional, se analizaron los alcances de los tratados históricos de asociación entre la Unión Europea y América Latina para afrontar problemas de interés común de carácter económico y social.

Desde el eje bilateral se abarcaron dos temas específicos, por un lado, los compromisos y acciones de articulación entre Francia y Argentina que propiciaron trabajos conjuntos en ciencias agrícolas, agroalimentarias, veterinarias y afines. Por otro lado, se caracterizó el Programa de los Laboratorios Externos (“LABEX”) de la Empresa Brasileña de Investigación Agropecuaria (EMBRAPA) debido a su exitosa experiencia en la construcción de una sociedad del conocimiento de ámbito internacional para promover innovaciones en ciencia y tecnología en el sector agropecuario, constituyendo así un modelo para el LABINTEX.

Perspectiva global: Desafíos del milenio para el desarrollo agropecuario.

Hacia principios del año 2000, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) presentó ante la comunidad internacional múltiples estudios sobre los logros y los fracasos mundiales en la esfera del desarrollo agrícola y en materia de seguridad alimentaria.

Desde la FAO se señalaba que, los procesos de globalización en la alimentación y la agricultura generaron profundas desigualdades entre los Estados, como en su interior, en términos de inversiones, intercambios comerciales, procesos de producción de alimentos, distribución de la capacidad de investigación y desarrollo tecnológico al servicio del desarrollo rural. Incluso se informaba que la globalización en clave de desigualdad, ante condiciones climáticas adversas, inestabilidad económica, política y de seguridad en los diferentes países del mundo, generaba graves situaciones de emergencia alimentaria que comprometían el potencial de las generaciones futuras.

En este contexto, donde más de 800 millones de personas de todo el mundo estaba desnutridas (FAO, 2000:9), la comunidad internacional comprendió que para afrontar el crecimiento demográfico sería necesario el trabajo multidisciplinario de carácter internacional, vinculando iniciativas socioeconómicas, políticas y tecnológicas que, desde la protección del medio ambiente y los recursos naturales, contribuyeran a un desempeño positivo de la agricultura y la adecuada seguridad alimentaria y nutricional.

Ante los desafíos del nuevo milenio, en septiembre del año 2000, en la Cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), más de 190 funcionarios establecen como primordial “(...) conseguir que la mundialización se convierta en una fuerza positiva para todos los habitantes del mundo, ya que, si bien ofrece grandes posibilidades, en la actualidad sus beneficios se distribuyen de forma muy desigual” (ONU, 2000:2). Para hacer efectivas estas intenciones, los países miembros de la ONU suscribieron los ODM, ocho propósitos de desarrollo humano “(...) para que todos los países del mundo pongan en marcha políticas e iniciativas orientadas a mejorar las condiciones de los estados y pueblos en desarrollo” (Freres & Sanahuja, 2006:11).

Los ODM representaban una declaración que promovía el despliegue de esfuerzos amplios y sostenidos para crear un futuro común, basado en el respeto a la diversidad, y en una mundialización incluyente y equitativa, con metas cuantificadas que los líderes del mundo fijaron alcanzar en el año 2015, con el fin de erradicar la pobreza extrema y el hambre (ODM 1); lograr la enseñanza primaria universal (ODM 2); promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer (ODM 3); reducir la mortalidad infantil (ODM 4); mejorar la salud materna (ODM 5); combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades (ODM 6); garantizar la sostenibilidad del medio ambiente (ODM 7); y fomentar una asociación mundial para el desarrollo (ODM 8).

Asimismo, el plan de acción de la Cumbre del Milenio delineó una nueva arquitectura en materia de cooperación internacional, basada en una asociación global para el desarrollo, respecto a los principios y los medios necesarios para alcanzar el conjunto de los objetivos enunciados.

La arena de la política internacional, históricamente limitada a los actores estatales y a temas de seguridad mundial y de diplomacia, con el nuevo milenio, incorporó nuevos actores y se extendió a cuestiones consideradas de desarrollo social que antes se consideraban de dominio exclusivo de cada Estado. Además, enfatizó la necesidad de adoptar políticas y acciones concretas a nivel mundial que se formulen y apliquen con la participación efectiva de la cooperación técnica y financiera internacional de acuerdo con las necesidades de los países en desarrollo y de las economías en transición.

Desde esta perspectiva, tanto los países industrializados como aquellos en vías de desarrollo debieron mejorar sus políticas e instituciones para dar cumplimiento a los ODM. La magnitud de los problemas motivó que diferentes gobiernos adoptaran estrategias orientadas a alcanzar una mayor solidaridad internacional, en términos de garantizar los recursos necesarios para asegurar un bienestar duradero para todos los habitantes del planeta. Así, las políticas de cooperación y de ayuda al desarrollo comienzan a atravesar un intenso proceso de cambios.

Desde sus orígenes, la ayuda internacional para los países en vías de desarrollo “se había subordinado a los imperativos de la guerra fría y la dinámica de bloques, a las relaciones poscoloniales, o a intereses comerciales” (Huitrón, 2016:128) y sólo algunos donantes habían otorgado ayuda con objetivos reales de desarrollo. La principal novedad de los ODM es la aparición de una agenda global que establece los medios necesarios para lograr las metas de desarrollo social, salud, mejora del medio ambiente y reducción de la pobreza.

Así, la agenda de la globalización sostuvo un posicionamiento en la defensa de los intereses nacionales, planteando una cooperación internacional solidaria entre las diferentes regiones y países. En este contexto, las estrategias de cooperación “norte-sur”³, aspiraron a alejarse de prácticas asistencialistas caracterizadas por una relación vertical entre donante y receptor, y las iniciativas de cooperación “sur-sur”⁴ y “triangular”⁵, resurgen como herramientas esenciales para alcanzar el crecimiento económico y el desarrollo sustentable de las naciones.

En el diálogo con diferentes entrevistados, se detectó que el marco internacional promovido por los ODM a partir del año 2000 propició la construcción de alianzas estratégicas internacionales como la del LABINTEX, un trabajo impulsado por una institución del hemisferio sur que articuló en calidad de socio con una plataforma del hemisferio norte, con el fin de resolver problemáticas e impulsar desarrollos tecnológicos agropecuarios y agroalimentarios en beneficio de la comunidad global.

Clave biregional: Asociación estratégica entre la Unión Europea (UE) y América Latina (AL).

A continuación, se recorrerán los principales acontecimientos históricos de la articulación institucional en materia de ciencia y tecnología entre la UE y AL para contextualizar el nacimiento del LABINTEX.

Las relaciones entre la Comunidad Europea (CE) y AL han experimentado diversas etapas a lo largo del tiempo. De forma general, se observa que las mismas se condujeron principalmente a nivel bilateral hasta la década de 1980, y luego se fueron incrementando a nivel de integración biregional.

Durante la década del setenta, los líderes de la CE impulsaron la cooperación al desarrollo, hasta entonces focalizada en África, hacia los países de Asia y AL, para propiciar instrumentos de cooperación de carácter asistencial que estimularan la ayuda alimentaria a los países en vías de desarrollo. También incrementaron las relaciones bilaterales a partir de reuniones entre el Parlamento Europeo (PE) y las legislaturas latinoamericanas, y de la suscripción de acuerdos comerciales no preferenciales bilaterales (Argentina/1971, Uruguay y Brasil/1973 y México/1975).

Durante la década del ochenta, a partir de los diálogos a escala subregional en la CE, se produjo un cambio en la perspectiva de la orientación política hacia AL, dado que se presentó la necesidad de realizar un “diseño estratégico y de largo plazo” (Freres & Sanahuja, 2006:4) para fortalecer la integración económica y la democratización en los gobiernos de AL.

En esta época, la firma de diferentes Acuerdos de Cooperación son las manifestaciones del respaldo de la CE a los gobiernos latinoamericanos comprometidos con diferentes procesos de paz en el continente. Por otro lado, en materia de investigación y desarrollo tecnológico (alimentario, agrícola, biotecnológico y medioambiental, entre otros), la cooperación de la UE se aplicó, desde 1984, a través

3 La cooperación Norte-Sur se refiere entonces al flujo de elementos de la cooperación desde los países desarrollados (Norte) hacia los países en desarrollo (Sur) (RACI, 2017:145).

4 La cooperación Sur-Sur describe el intercambio de recursos, tecnología y conocimiento entre países en desarrollo, también denominados países del Sur global (RACI, 2017:143-145).

5 La cooperación triangular surge de la combinación de la Cooperación tradicional o vertical Norte-Sur con la cooperación Sur-Sur, como una asociación entre tres países (RACI, 2017:145-146).

de Programas Marco plurianuales. Esta política permitió que una gran de investigadores, grupos e instituciones de Argentina, como el INTA, contribuyeran a consolidar la asociación estratégica de mutuo interés.

En la década del noventa, el PE aprobó las orientaciones en materia de cooperación financiera y técnica hacia los países más pobres, y diversas acciones de cooperación económica y comercial con los países en vías de desarrollo de Asia y AL. Dado que el diálogo entre los socios, institucionalizado en el proceso de San José (1984) se fue diversificando en acuerdos con todos los países latinoamericanos (excepto Cuba); en la reunión del Consejo Europeo de Madrid (1995), “se adoptó una nueva estrategia a largo plazo dirigida a consolidar la asociación y cooperación entre la CE y AL” (UE, 2000:1).

Para el caso argentino se destacó el tratado firmado entre la UE con el MERCOSUR, y como señalan diferentes fuentes de la Oficina de Enlace de Argentina la UE, también fue relevante la suscripción del Acuerdo de Cooperación Científica y Tecnológica (1999), sustento jurídico para el fortalecimiento de los procesos de innovación producto de la interacción entre las capacidades de I+D argentinas y las de la UE.

Para enfrentar conjuntamente los graves desafíos y aprovechar las oportunidades del siglo XXI y específicamente atender el aumento de la pobreza y las desigualdades en las sociedades de AL, con miras a lograr la eficacia y visibilidad de las iniciativas de la UE en la región, se publicó el documento titulado: Asociación Global y una Estrategia Común para las relaciones entre la UE y AL (PE, 2001).

Esta iniciativa respaldó las negociaciones de la UE en AL propuestas en las Cumbres de Madrid (2002), México (2004) y Viena (2006), desde donde se previeron diferentes iniciativas en el ámbito de los derechos humanos, económicos, sociales, políticos y culturales, para coordinar esfuerzos para alcanzar los intereses comunes.

En las declaraciones políticas de las citadas Cumbres, desde el ámbito económico se promovió el trabajo conjunto para proteger el medio ambiente con énfasis en los modelos sostenibles de producción y consumo, la conservación de la diversidad biológica y los ecosistemas, y el uso sostenible de los recursos naturales. En el ámbito científico y tecnológico, donde se despliegan las iniciativas agropecuarias, los vínculos biregionales se enfocaron en la profundización de la participación mutua en programas de investigación. Las reuniones ministeriales entre la UE y ALC sobre Ciencia y Tecnología (Brasilia, 2002), como el trabajo conjunto en la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible (Johannesburgo, 2002), son ejemplos de acciones de la cooperación biregional que influyeron en la definición de los temas de investigación del LABINTEX.

Por lo expuesto, se destaca que los lazos culturales, los antecedentes asociados a la institucionalización del diálogo político, las acciones de cooperación y sobre todo la visión común estratégica de la importancia del posicionamiento internacional biregional, generó un contexto favorable que contribuyó al desarrollo de iniciativas como la del LABINTEX.

Eje bilateral: Antecedentes de la cooperación científico-técnica y agropecuaria entre Francia y Argentina.

La trayectoria histórica en materia de cooperación para la promoción científico-técnica entre Argentina y Francia, tiene como antecedente destacado el Acuerdo suscrito entre el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) de Argentina y el Institute National de la Recherche Agronomique (INRA) de Francia, suscrito en 1962 para desarrollar un programa conjunto de investigación y capacitación para el mejoramiento de la agricultura y la ganadería en ambos países. Este convenio, además sustentó la suscripción del Acuerdo de Cooperación Cultural, Científica y Técnica bilateral, en ocasión de la visita oficial del Presidente de la República francesa, Charles De Gaulle, a la Argentina en el año 1964.

El citado Acuerdo internacional promovió la cooperación técnica entre ambos Estados en materia de investigación científica, formación de los cuadros administrativos y técnicos, a través de becas, viajes de perfeccionamiento, sobre la base de una financiación conjunta para el desarrollo económico y social de ambas naciones.

Las referencias jurídicas que siguen a continuación informan las principales instituciones argentinas y francesas que interactuaron en temas de cooperación bilateral científico-técnico que ambos países han considerado de mutuo interés, a saber:

- Acuerdo entre el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) de Argentina y el Centro Nacional de Investigación Científica (CNRS) de Francia (1985), para favorecer el intercambio de información, publicaciones, expertos en el dominio de la investigación fundamental y sus aplicaciones científicas y tecnológicas.
- Carta de Intención (1994) relativa a la cooperación científica y técnica cofinanciada por la República Argentina y la República Francesa, suscripta por las Cancillerías de ambos países.
- Acuerdo Complementario (1997) al Acuerdo de Cooperación Cultural, Científica y Técnica entre el Gobierno de la República Argentina y el Gobierno de la República Francesa en materia de formación para la investigación Científica y Técnica.
- Acuerdo Bilateral de Cooperación (2004) entre el Gobierno de la República Argentina y el Gobierno de la República Francesa sobre modalidades y procedimientos para la implementación del Mecanismo de Desarrollo Limpio (MDL) para la captura de emisiones de gases de efecto invernadero.

Atento al caso en estudio, el cuadro que sigue a continuación sintetiza los acuerdos de cooperación más relevantes suscritos por el INTA con socios en Francia, desde la década del sesenta hasta el 9 de septiembre de 2006, fecha en la que inicia la misión institucional de autoridades del INTA a las ciudades de París y Montpellier con la finalidad de fortalecer los vínculos de cooperación en materia de ciencia y tecnología agropecuaria entre las instituciones de ambos países, y consecuentemente promover la creación del LABINTEX.

INTA – Acuerdos de cooperación con instituciones de Francia (1962-2006)		
Contraparte	Acuerdo (año)	Objetivo
Escuela Superior de Agronomía (ENSA) de Montpellier.	Protocolo sobre Asistencia Técnica Mutua (1971).	Intercambio de personal técnico y de material vitícola.
Instituto Nacional de Investigaciones Agronómicas (Institute National de la Recherche Agronomique, INRA).	Acuerdos (1962 y 1986) y Memorándum de Entendimiento (2001 y sus renovaciones).	Ejecución de proyectos, intercambios de investigadores y técnicos, pasantías, viajes de perfeccionamiento, intercambio de información científica y técnica, realización de publicaciones, simposios, coloquios y seminarios de tecnología y ciencias agronómicas.
Centro Nacional de Mecanización Agrícola, Ingeniería Agrícola, Agua y Bosques (Centre National du Machinisme Agricole du Génie Rural des eaux et des Forêts, CEMAGREF), actual Instituto Nacional de Ciencia y Tecnología para la Investigación del Medio Ambiente y Agricultura (Institut National de Recherche en Sciences et Technologies pour l'Environnement et l'Agricultur, IRSTEA).	Acuerdo de Cooperación (1988 y sus renovaciones).	Realización de publicaciones, proyectos, misiones, experimentaciones o ensayos e intercambios profesionales en temas de mecanización agrícola, cosecha de forrajes y en temas agroambientales como: gestión de los recursos hídricos, control de la contaminación, gestión de los riesgos naturales, entre otros).
Centro Nacional de Estudios Agronómicos de las Regiones Tropicales (CNEARC).	Convenio de Colaboración Recíproca (1998).	Impulsar el desarrollo rural de los pequeños productores, a través de actividades de investigación, experimentación, transferencia de tecnología, capacitaciones, a través de la complementación de recursos y capacidades de ambos Organismos.
Centro de Cooperación Internacional en Investigación Agronómica para el Desarrollo (Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement, CIRAD).	Memoria de Acuerdo (2004). Convenio de Cooperación Técnica (2006).	Instalación de oficina del CIRAD en Argentina para la gestión de proyectos con la Unión Europea. Desarrollo de proyectos orientados al impacto de las transformaciones de las actividades ganaderas sobre la dinámica de los espacios rurales.
Centro Técnico Interprofesional para el estudio de las Frutas y Hortalizas (Centre Technique Interprofessionele de Fruits et Légumes, CTIFL).	Acuerdo (2005).	Implementación de proyectos para mejorar la capacidad competitiva de las frutas y hortalizas argentinas en Europa.

Fuente: Elaboración propia.

La línea de tiempo en materia de cooperación científico-técnica advierte que, por diferentes circunstancias políticas y económicas fue, con el retorno a la democracia en la Argentina, a mediados de los años '80, cuando se reactivó la vinculación gubernamental, especialmente con la participación de Argentina en los Programas Marco para la investigación científica y tecnológica entre ambos países.

Asimismo, la trayectoria de más de 50 años de cooperación entre el INTA con sus pares en Francia mostró como ambos países cooperaron en materia de intercambio de recursos humanos, entrenamientos en servicio, capacitaciones de posgrado, participación en proyectos, publicaciones y seminarios científico-tecnológicos conjuntos e innovaciones tecnológicas, productos que potenciaron la puesta en marcha del primer LABINTEX con contrapartes francesas.

Eje bilateral: Experiencia del programa “LABEX” de la Empresa Brasileña de Investigación Agropecuaria (EMBRAPA).

A continuación, se realiza una breve reseña sobre los logros de la República Federativa de Brasil a partir de la implementación del programa de Laboratorios Externos (“LABEX”) de EMBRAPA, plataforma de cooperación internacional que el INTA utilizó como modelo para el desarrollo del LABINTEX.

EMBRAPA, empresa pública creada en 1973, dependiente del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Abastecimiento de Brasil, se encarga de proponer soluciones tecnológicas para el desarrollo agrícola sostenible y consecuentemente hacer del país una referencia mundial en la generación y suministro de información, conocimientos y tecnologías para la innovación y la sostenibilidad de la agricultura y la seguridad alimentaria.

Ante los desafíos que presenta la globalización y la interdependencia regional e internacional, EMBRAPA trabaja, como el INTA, en estrecha colaboración con diversas instituciones internacionales como: institutos de investigación agrícola, universidades, empresas y organismos multilaterales (CGIAR - Asociación Mundial de Investigación Agrícola; PROCISUR - Programa Cooperativo para el Desarrollo Tecnológico Agroalimentario y Agroindustrial del Cono Sur, entre otros).

En la década de 1990, para promover la cooperación científica y tecnológica de frontera del conocimiento, EMBRAPA inició un programa de laboratorios en el extranjero para desplegar unidades virtuales del organismo con el objetivo de garantizar la presencia de la empresa en diferentes países.

Este programa representó una herramienta institucional para optimizar la cooperación internacional y fortalecer las relaciones estratégicas con las instituciones influyentes de los países más destacados en investigación y desarrollo agrícola sostenible, seguridad alimentaria y cambio climático a nivel mundial.

Siguiendo diferentes documentos de la Secretaría de Relaciones Internacionales de EMBRAPA, pero especialmente el titulado “Programa EMBRAPA LABEX 20 Años” (EMBRAPA, 2018:1), se destaca que este instrumento de cooperación:

- representa una forma diferente de asociación internacional que tiene como misión promover oportunidades de cooperación científica internacional en temas de frontera del conocimiento y monitorear las innovaciones científicas y tecnológicas en materia agropecuaria, anticipando riesgos y oportunidades.
- se conforma por investigadores de alto nivel (Doctorados, Posdoctorados) de EMBRAPA, seleccionados por convocatoria pública, quienes se radican en el exterior durante dos o tres años para promover el intercambio de experiencias con investigadores de laboratorios de alto nivel.
- promueve que sus investigadores participen en los equipos de trabajo y colaboren en proyectos de investigación de interés común a sus instituciones socias.

- tiene carácter “virtual”, dado que los investigadores del LABEX utilizan espacios, infraestructura y tecnologías de las instituciones asociadas.

El primer LABEX, se implementó en el año 1998 con el Servicio de Investigación Agrícola del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA-ARS). La oportunidad fue viabilizada con recursos provenientes del PRODETAB (Proyecto de Apoyo al Desarrollo de Tecnología Agropecuaria para Brasil), y a través de un préstamo con el Banco Mundial.

En la actualidad, el LABEX en Estados Unidos sigue en funcionamiento y motiva que numerosos investigadores de EMBRAPA desarrollen investigaciones en áreas como: recursos genéticos, sanidad animal, nanotecnología, biotecnología, agricultura de precisión, manejo integrado de plagas y enfermedades vegetales, seguridad de los alimentos, agroenergía, cambio climático, entre otras. También EMBRAPA ha recibido investigadores senior del ARS y USDA Forest Service para el desarrollo de proyectos de interés mutuo en Brasil.

En el año 2002, se crea el LABEX Europa, con sede en AGROPOLIS en Montpellier, Francia, una asociación⁶, establecida en 1986, integrada por instituciones francesas de investigación y enseñanza superior de Montpellier y de la región Languedoc-Roussillon, en la que interactúan más de 2500 investigadores y docentes en las áreas temáticas de la agricultura, alimentación, biodiversidad y medio ambiente; es decir una plataforma para la construcción de colaboraciones internacionales que promueven el desarrollo económico y la innovación de las sociedades.

Entre las líneas desarrolladas en el LABEX de Francia se encuentran las investigaciones sobre: tecnologías agroalimentarias, fisiología vegetal, gestión de recursos naturales, microbiología ruminal y las tecnologías para la sostenibilidad de los agroecosistemas.

En la serie "AGROPOLIS International Records", publicación de divulgación científica para promover las capacidades de la comunidad de investigación de AGROPOLIS y sus socios (laboratorios, equipos de trabajo y Unidades Mixtas de Investigación), se destacan dos ediciones que dan cuenta de las acciones de cooperación científico técnicas que se inician a partir de la consolidación del LABEX en AGROPOLIS.

Tanto en la publicación “Un modelo de laboratorio sin paredes: El LABEX (AGROPOLIS, 2010), como en la revista “De Brasil a Europa: 10 años del programa LABEX, Modelo de laboratorio sin paredes” (AGROPOLIS, 2012) se distingue la inserción de EMBRAPA en Francia, y se subraya una trayectoria sin interrupciones de investigadores brasileños articulando con la Comunidad Europea desde AGROPOLIS. Desde el LABEX en Francia, se instalaron investigadores de EMBRAPA de

⁶ Entre sus miembros AGROPOLIS cuenta con instituciones de investigación y educación superior de Francia (AgroParisTech, CIRAD, INRA, IRD, IRSTEA, y Montpellier SupAgro); empresas y organismos públicos y privados del desarrollo agrícola, económico y social de Francia; colectividades territoriales y organismos de la sociedad civil franceses; organismos extranjeros e internacionales (Bioversity International; CSIRO de Australia, European Biological Control Laboratory, USDA-ARS).

forma temporal en otros países de la región como los Países Bajos, el Reino Unido y Alemania, producto de la articulación exitosa con un socio estratégico.

En el año 2009, en colaboración con la Administración para el Desarrollo Rural (RDA) de Corea del Sur, el LABEX llega a ese país, en ocasión de las conmemoraciones de los 50 años de relaciones diplomáticas entre los dos países. El foco de las investigaciones está en las áreas de mejoramiento animal y vegetal (recursos genéticos vegetales, cultivo protegido, biotecnología y genómica para la producción animal).

En 2012, con el apoyo de la Academia China de Ciencias Agrícolas (CAAS) se estableció el LABEX China. El proyecto es fruto de una demanda mutua de ambos gobiernos para la creación de laboratorios conjuntos de cooperación científica. El enfoque inicial de los trabajos de EMBRAPA en la CAAS fue el intercambio, caracterización y evaluación de recursos genéticos vegetales para apoyar los principales programas de mejoramiento genético de las dos instituciones. En el mismo año, se produjo la firma de un acuerdo con el Centro Internacional de Investigación para las Ciencias Agrícolas (JIRCAS) para el establecimiento del LABEX en Japón.

Por testimonios de referentes de EMBRAPA, se advirtió que la articulación de los investigadores de Brasil con la cultura en los países del continente asiático resultó de un cierto grado de dificultad en relación con las acciones en Estados Unidos o Europa.

Finalmente se relevó, a través de diferentes declaraciones de las autoridades del INTA que, en virtud de los logros de los investigadores del Programa LABEX en los diferentes continentes, el modelo de colaboración internacional representaría la iniciativa que inspiró a la Argentina a implementar una experiencia similar. Así, la creación del LABINTEX, más allá de sus particularidades originales, se nutrió de la historia de los LABEX.

II. Contexto nacional.

Para continuar con los antecedentes que facilitaron la constitución del LABINTEX se van a analizar dos planes gubernamentales nacionales que favorecieron la promoción de la ciencia, la tecnología y las innovaciones orientadas al desarrollo de áreas estratégicas para el fortalecimiento económico y productivo del país.

Para el caso en estudio, se analizó el Plan Estratégico Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2006-2010 del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología, de ahora en adelante “Plan Bicentenario”, denominación asignada en ocasión de la celebración del primer gobierno patrio. Para el análisis de las políticas públicas específicamente agropecuarias, se abordó el Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial Participativo y Federal 2010-2016.

Plan Bicentenario (Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2006-2010).

Por mandato de la Ley 25.467/2001 de Ciencia, Tecnología e Innovación, se estableció el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, identificando los objetivos de la política científica y tecnológica nacional, la estructura del sistema, su planificación y las fuentes de financiamiento de las actividades de investigación y desarrollo para la nación.

La citada legislación estableció el marco general que estructuró, impulsó y promovió las actividades de ciencia, tecnología e innovación, “(...) a fin de contribuir a incrementar el patrimonio cultural, educativo, social y económico de la Nación, propendiendo al bien común, al fortalecimiento de la identidad nacional, a la generación de trabajos y a la sustentabilidad del medio ambiente” (Artículo 1°).

Por otro lado, en el Capítulo 2, Artículo 5°, en correspondencia al caso en estudio, señaló que el Estado nacional debería:

- generar las condiciones para la producción de los conocimientos científicos, así como las tecnologías apropiables por la sociedad argentina;
- financiar la parte sustantiva de la actividad de creación de conocimiento conforme con criterios de excelencia;
- orientar la investigación científica y el desarrollo tecnológico, estableciendo prioridades en áreas estratégicas que sirvan al desarrollo integral del país.
- promover la formación y el empleo de los científicos y tecnólogos, y la adecuada infraestructura.

Desde el Gobierno Nacional, para dar cumplimiento a lo establecido en la citada legislación, a partir del mes de mayo de 2003, se decidió emprender la elaboración de un plan estratégico nacional de mediano y largo plazo para la promoción de la ciencia y la tecnología.

El primer paso para la elaboración del “Plan Bicentenario” fue la realización de estudios que tuvieron como resultado la publicación de las “Bases para un Plan Estratégico de Mediano Plazo en Ciencia, Tecnología e Innovación” (ONCTIP, 2005). También se destaca la promulgación de la Ley 26.075/2006 de Financiamiento de la Educación, la Ciencia y la Tecnología, que promovió el incremento de la inversión en educación, ciencia y tecnología por parte del Gobierno nacional, los Gobiernos provinciales y el de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en forma progresiva, hasta alcanzar en el año 2010 una participación del seis por ciento del Producto Bruto Interno.

El documento sobre los desafíos y metas en ciencia, tecnología e innovación para la Argentina del nuevo siglo reunió la visión prospectiva de expertos y representantes de organismos públicos, empresarios, investigadores, sindicalistas y otros agentes con capacidades decisorias sobre el futuro del país, quienes analizaron las tendencias y escenarios de futuro de relevancia nacionales e internacionales.

La iniciativa reveló “una valoración positiva de la capacidad científica y tecnológica del país y un consenso alto sobre el rol del Estado en la fijación de orientaciones en el desarrollo científico y tecnológico y en la regulación de la actividad del sector” (Plan Bicentenario, 2006:3). Además, la información obtenida acerca de los sectores y las tecnologías estratégicos que necesitaba fomentar el país, dio lugar al establecimiento de prioridades y recomendaciones de políticas públicas.

Al respecto, para el logro del escenario de desarrollo sustentable del Plan Bicentenario, se estableció la necesidad del fortalecimiento de la base científica, la investigación y el desarrollo, la

difusión tecnológica y el fomento a la innovación para alcanzar alto valor agregado en sectores capaces de competir en mercados de exportación que contribuyeran al desarrollo del país.

Para alcanzar este escenario, desde el Gobierno Nacional, se promovió una visión del Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación cuyos valores esenciales fueron:

- la educación, como base del acceso al conocimiento y a una mejor calidad de vida.
- el conocimiento, como sustento de una cultura innovadora y solidaria.
- el progreso económico y social, en un marco de innovación permanente, integración regional y respeto por los derechos humanos y el medio ambiente.
- la calidad y la pertinencia como guías permanentes de la actividad cotidiana en I+D.

Asimismo, se destacaron amenazas de diferente magnitud a vencer en torno a la falta de motivaciones para evitar la emigración de profesionales y científicos con formación académica altamente calificados.

Esta visión quedó plasmada en la definición de los desafíos, objetivos estratégicos y metas del, cuyos principios se resumen en el cuadro que sigue a continuación.

Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2006-2010
<p>Desafíos y objetivos estratégicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Orientar la I+D hacia un mayor conocimiento de los problemas de la sociedad, la mejora de la calidad de vida y el desarrollo social. - Crear y aplicar conocimiento para la explotación responsable de los recursos naturales protegiendo el ambiente para fomentar el desarrollo sustentable. - Fortalecer la innovación, la modernización y la vinculación tecnológica en la producción industrial y agropecuaria. - Aumentar la base científica y de la capacidad tecnológica para desarrollar una sociedad y una economía basadas en el conocimiento.
<p>Metas cualitativas:</p> <p>En relación con el caso en estudio, se destacan aquellas vinculadas a las áreas sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - “Competitividad y Diversificación Sustentable de la Producción Agropecuaria” y “Conocimiento y Uso Sustentable de los Recursos Naturales Renovables y Protección del Medio Ambiente”, dado que observan problemas del desarrollo productivo y social, y las oportunidades emergentes en la producción de bienes y servicios, en los que la investigación científica y el desarrollo de tecnologías pueden aportar soluciones y/o nuevas perspectivas. - “Sustentabilidad de la Producción Agropecuaria y Forestal”, que da importancia a aspectos productivos y tecnológicos como la referida a agroindustrias y agroalimentos, y se orientan hacia resultados concretos de alto impacto económico y social.
<p>Metas cuantitativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumentar el porcentaje de inversión pública y privada en ciencia y tecnología. - Aumentar la cantidad de investigadores y becarios del sector científico y tecnológico. - Aumentar la constitución de redes de investigación en ciencia, tecnología e innovación.

Fuente: Elaboración propia.

En base a las entrevistas realizadas, se ha relevado que el LABINTEX, como herramienta para el desarrollo de proyectos, redes, publicaciones y capacitaciones, contribuiría eficientemente al logro de innovaciones científico-tecnológicas como las inspiradas por el Plan Bicentenario.

Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial Participativo y Federal 2010-2016.

Por Decreto N° 1366/2009, se creó el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación con la finalidad de jerarquizar planes de producción, comercialización y sanidad en el ámbito agropecuario, pesquero, forestal y agroindustrial, y consecuentemente promover la soberanía y seguridad alimentaria y el desarrollo económico de la nación.

La decisión presidencial estaba respaldada por los análisis sobre el crecimiento mundial de la población y sobre la demanda externa actual y futura de alimentos en relación con la competencia externa, en el marco de tendencias globales (económicas, tecnológicas, ambientales, sociales e institucionales); y estaba inspirada en la consolidación de un modelo agroexportador que pudiera ser el principal sostén de la economía argentina, a partir de la exportación de gran cantidad de alimentos (cereales, oleaginosas, carnes y lácteos) con valor agregado.

Para la elaboración del Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial Participativo y Federal 2010-2016, en adelante “PEA”, desde el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación se motivó el diálogo e intercambio de conocimientos científicos y tecnológicos de los diferentes actores que conformaban el sector agropecuario del país.

La activa participación de los gobiernos provinciales y municipales, cuadros técnicos, de representantes de organismos dependientes del Ministerio de Agricultura (INTA, SENASA, INASE, INV) y otros Ministerios del gobierno nacional, de productores, entidades, cooperativas, bolsas de cereales, organizaciones de jóvenes de la agricultura familiar y mujeres agrarias, facultades de Ciencias Agrarias, Veterinarias, de la Alimentación, Agronegocios, y de Economía, pertenecientes a universidades públicas y privadas, profesionales de escuelas agrotécnicas y de organismos internacionales (CEPAL, FAO, IICA y PNUD, entre otros) impulsaron de forma consensuada la idea según la cual, el crecimiento sustentable de la producción agroindustrial debería “generar una mayor riqueza con valor agregado en origen que beneficie con justicia social, equidad territorial, soberanía y seguridad alimentaria nutricional a todo el pueblo de la Nación Argentina”(PEA,2010:29).

Para fomentar las actividades del sector agropecuario, el PEA promovió el crecimiento y la diversificación, con fuerte inserción internacional, de productos, servicios y tecnología de calidad y con creciente valor agregado en origen.

El cuadro que sigue a continuación vincula los fines y objetivos del PEA con lo que fueron las principales áreas temáticas de investigación del LABINTEX.

Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial Participativo y Federal 2010-2016		LABINTEX
Fin Estratégico	Objetivo específico	Áreas Temáticas
Fin estratégico productivo	Estimular el desarrollo y la adopción de innovaciones tecnológicas agroalimentarias y agroindustriales que permitan estimular el desarrollo integral del sector y de la sociedad en conjunto.	Tecnologías emergentes (biotecnologías, nanotecnologías, TICs, etc.).

Fin estratégico productivo	Fomentar el desarrollo de formas organizativas, redes productivas e industriales, clusters, consorcios público-privados, cooperativas, fundaciones, que permitan abordar las problemáticas sectoriales y territoriales.	Tecnologías agroalimentarias y agroindustriales (alimentos funcionales). Tecnologías de conservación y de manejo sustentable del medio ambiente. Innovaciones organizacionales (desarrollo rural y agricultura familiar).
Fin estratégico ambiental y territorial	Promover la construcción de planes de desarrollo territorial adecuados a los recursos naturales, sociales y económicos. Asegurar la sustentabilidad ambiental.	
Fin estratégico institucional	Asegurar los recursos para la consolidación de un sistema de innovación con estrategias de investigación y extensión dinámicas con fuerte vínculo con el entramado productivo argentino.	

Fuente: Elaboración propia.

En síntesis, para el caso en estudio, los fines estratégicos del PEA de carácter productivos, ambientales, territoriales e institucionales y sus correspondientes objetivos específicos sirvieron de marco no sólo para justificar los fundamentos del LABINTEX, sino también para priorizar las líneas de investigación de sus proyectos.

III. Contexto institucional.

Reseña histórica, ámbito territorial y estructura organizacional del INTA.

El INTA de Argentina, fue creado el 4 de diciembre de 1956, por medio del Decreto-Ley 21.680/1956, para impulsar el mejoramiento tecnológico del sector agropecuario y el crecimiento del país. Uno de los motivos de este acontecimiento fue una recomendación del Dr. Raúl Prebisch, expresada en un estudio de la CEPAL (1959), donde informó que la Argentina tenía que llevar a cabo un gran esfuerzo en su producción agropecuaria para responder a las exigencias de su propio desarrollo y a las nuevas condiciones del mercado mundial.

En la actualidad, el INTA es un organismo estatal descentralizado con autarquía operativa y financiera, el cual luego de distintas modificaciones tiene su dependencia bajo la órbita del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación.

De acuerdo con lo establecido en su Decreto de creación, el INTA tiene como misión: impulsar, vigorizar y coordinar el desarrollo de la investigación y extensión agropecuaria y acelerar con los beneficios de estas funciones la tecnificación y el mejoramiento de la empresa agraria y de la vida rural. Este objetivo está sustentado por la participación del sector productivo en la conducción institucional y la integración, a nivel programático, de las actividades de investigación y extensión para el desarrollo rural.

En la Memoria Institucional de los primeros 50 años del INTA, se informa que el organismo comenzó sus actividades con algunas funciones del Ministerio de Agricultura y de las Estaciones Experimentales existentes que le fueron transferidas para atender las necesidades de los productores, y para generar y difundir técnicas agronómicas e innovaciones tecnológicas y detectar problemas del ámbito rural.

Luego a lo largo de las décadas del sesenta y setenta, el INTA contribuyó en la generación y difusión de tecnología para el mejoramiento del sector agropecuario argentino, a través de la creación de los Programas Nacionales de Investigación y Extensión, y de las Agencias de Extensión Rural y de las Cooperadoras de las Estaciones Experimentales. En el plano internacional, sus recursos humanos comenzaban las capacitaciones en organismos extranjeros.

En la década del ochenta, las autoridades del INTA promovieron un profundo rediseño de la organización ante los cambios nacionales e internacionales vinculados a las transformaciones en los mercados que afectaron la productividad agrícola. En este período, el énfasis estuvo puesto en la descentralización (debido a la diversidad de situaciones, culturas, demandas y necesidades del país); la participación (creando consejos regionales); y la integración (coordinando acciones de investigación y extensión con otras entidades públicas y privadas).

La descentralización se concretó a partir de la definición de nuevos Centros Regionales que incorporaron a la conducción institucional más de 200 profesionales del ámbito de los gobiernos provinciales y las Universidades. Asimismo, creció el relacionamiento con el sector privado, con quienes se promovió la suscripción de convenios de vinculación tecnológica. En este período, también se modernizó el equipamiento y la infraestructura, se promovieron nuevas capacitaciones para el personal, y se da un importante impulso a la acción de planificación y de control de gestión.

En la década de los noventa, la globalización de la economía, la apertura económica y su impacto en el sector agropecuario, el aumento de las restricciones sobre el uso de los recursos naturales y el medio ambiente, junto con la creciente privatización del conocimiento científico y de la tecnología, señalaron la necesidad de repensar las estrategias de investigación y extensión del organismo.

Para ganar competitividad en los mercados, se impulsaron innovaciones en investigación y extensión para generar productos de alta calidad y valor agregado. Por otro lado, la crisis socioeconómica instó al organismo a estudiar y proponer soluciones a las problemáticas de los sectores de menos recursos, las agriculturas familiares, los pequeños y medianos productores.

En esta misma década, la institución perdió su fuente de financiamiento vía exportaciones, para pasar a financiarse por las importaciones y luego por el Tesoro Nacional, entrando en un período de dificultades crecientes de financiamiento. El INTA, en la lucha por la recuperación de su autarquía e independencia financiera, bajo la influencia de la revolución tecnológica, promovió innovaciones como la elaboración e implementación de planes que integraron prioridades y programas de ámbito nacional y regional.

En materia de transferencia y extensión, resaltó la formulación e implementación del Programa Pro-Huerta, para la producción de alimentos por parte de poblaciones carenciadas, y del Programa Federal de Reversión Productiva para la Pequeña y Mediana Empresa Agropecuaria (Cambio Rural), creado por la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca, siendo el INTA su brazo ejecutor, para promover entre los pequeños y medianos productores la búsqueda de alternativas que permitan incrementar los ingresos, elevar el nivel de vida, generar nuevas fuentes de empleo.

Por otro lado, desde el organismo se motivó la captación de recursos extrapresupuestarios y se promovieron nuevos convenios público-privados que abarcaron, desde las licencias de uso de tecnología hasta los emprendimientos de riesgo. En el plano de las relaciones internacionales creció la asociación con organismos multilaterales y socios bilaterales, y el apoyo técnico a países de menor desarrollo con financiación del actual Fondo Argentino de Cooperación Internacional (FOAR) de la Cancillería Argentina.

Los cambios institucionales, se acompañaron con la creación de la Fundación ArgenINTA, organización no gubernamental que asiste a organizaciones públicas y privadas del sector agropecuario para que alcancen su competitividad; y de INTEA S.A., empresa para la comercialización de tecnologías desarrolladas por INTA y otras instituciones o empresas del ámbito agropecuario.

El nuevo milenio encontró a la institución en plena discusión de nuevas propuestas para adecuarse a los cambios en el escenario internacional y dar sustentabilidad al desarrollo rural nacional. A comienzos del 2000, por ley nacional se restituyó al INTA las atribuciones conferidas al momento de la creación del organismo.

A partir del año 2005, el INTA consolidó su presencia en las cinco ecorregiones de la Argentina (Noroeste, Noreste, Cuyo, Pampeana y Patagonia), a través de una estructura que comprendió: una Sede Central, 15 Centros Regionales, 6 Centros de Investigación, 51 Estaciones Experimentales Agropecuarias, 21 Institutos de Investigación, 352 Unidades de Extensión Rural, coordinadas de forma matricial por Direcciones de Centros Regionales y de Investigación, en correlación con 14 Programas Nacionales⁷ y 3 Redes Nacionales⁸.

Además, contó con una estructura política compuesta por el Consejo Directivo⁹ y los Consejos de Centros Regionales y de Investigación; y una estructura ejecutiva constituida por la Dirección Nacional, y sus Direcciones Nacionales Asistentes y las dos entidades privadas (INTEA S.A. y Fundación ArgenINTA). De esta manera, se garantizó una activa participación del sector productivo

⁷ Los Programas Nacionales fueron: agroindustrias y agregado de valor; apicultura; biotecnología; producción y salud animal; recursos naturales, gestión ambiental, ecorregiones; cereales y oleaginosas; forestales; frutales; hortalizas, flores y aromáticas; cultivos industriales; protección vegetal; desarrollo territorial, prospectiva, economía y sociología; agua y suelos.

⁸ Las Redes Nacionales fueron: ecofisiología, agroecología y recursos genéticos.

⁹ El Consejo Directivo del INTA está integrado por un Presidente y un Vicepresidente designados por el Poder Ejecutivo Nacional, y por un cuerpo colegiado con cinco representantes del sector público y cinco del sector privado: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca; Facultades de Agronomía y de Ciencias Veterinarias (Universidades Nacionales); Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola (AACREA); Confederación Intercooperativa Agropecuaria Cooperativa Limitada (CONINAGRO); a la Confederaciones Rurales Argentinas (CRA); Federación Agraria Argentina (FAA); y a la Sociedad Rural Argentina (SRA).

en las políticas y estrategias globales de decisión, garantizando el control social en el accionar institucional.

Por último, a partir de las entrevistas se relevó que, en el marco de la elaboración del Plan Estratégico Institucional 2005-2015 y ante el desarrollo de vinculaciones internacionales exitosas, el INTA tomó el desafío de constituir su primera Unidad en el exterior: el LABINTEX Francia, como un instrumento para viabilizar la innovación en líneas de investigación que situaran al INTA en la frontera del conocimiento y le permitiera generar aportes tecnológicos de carácter estratégico para el sistema agropecuario, agroalimentario y agroindustrial de la Argentina.

Plan Estratégico Institucional 2005-2015 y el relacionamiento internacional del INTA.

En el año 2003, el organismo, frente a los nuevos desafíos que afrontaba el país, retoma la reflexión sobre la política institucional para vigorizar el desarrollo de la investigación y de las estrategias de transferencia y extensión para el desarrollo rural sostenible a mediano y largo plazo.

A partir de la Presidencia del Ing. Agr. Carlos A. Cheppi (2004), el conjunto de la matriz institucional comienza a diagramar el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2005-2015. El 30 de diciembre de 2004, el Consejo Directivo del INTA, como producto del trabajo articulado con diferentes representantes del sector público y privado agropecuario nacional (Ministerios, Universidades, Asociación y Federaciones de productores, etc.) y con referentes internacionales, por Resolución N° 866/2004, aprobó el PEI 2005-2015, en el cual se establecen las grandes líneas estratégicas, los objetivos específicos y metas, los instrumentos programáticos y las nuevas bases de la organización y gestión del organismo.

En este marco, el INTA inició un amplio proceso de innovación institucional, con la intención de "(...) adecuar su organización al desafío de recuperar un país con ambición de grandeza y consolidar un sistema agropecuario, agroalimentario y agroindustrial con sostenibilidad económica, ambiental y social" (PEI, 2005:6) situando al organismo en la frontera del conocimiento generando aportes tecnológicos de carácter estratégico.

Para colaborar en el desarrollo competitivo del sector agropecuario, las autoridades del INTA, en el marco del nuevo PEI, incentivaron la construcción y el fortalecimiento de alianzas nacionales e internacionales que, instituirían las relaciones institucionales y las acciones de vinculación tecnológica como pilares estratégicos del organismo.

La vinculación internacional del INTA tuvo por finalidad relacionar a los actores públicos y privados con las oportunidades de innovación en los niveles internacional, nacional, regional y local. Para el logro de este objetivo se designó a la Dra. Ana Cipolla como Gerente para el relacionamiento institucional (Resolución N° 175/05). Con el tiempo, dada la relevancia del sector la Gerencia tomó un nuevo lugar en la estructura organizacional pasando a ser Dirección Nacional Asistente de Relaciones Institucionales desde donde se gestionaron las principales acciones de cooperación nacional e internacional del organismo, como fue la creación del LABINTEX.

Durante la gestión de la Dra. Ana Cipolla, a nivel internacional, el INTA profundizó su articulación con organismos multilaterales tales como: FAO, PROCISUR, la Unión Europea, la Unión

de Naciones Sudamericanas (UNASUR), el BID, el Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria (FONTAGRO) y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). En el plano bilateral se suscribieron convenios con más de 40 países, entre los que se destacan: Alemania, Australia, Brasil¹⁰, Canadá, Chile, China, España, Estados Unidos, Francia¹¹, Haití, Italia, Japón, Nueva Zelanda, Países Bajos, Paraguay, Perú, Reino Unido, Sudáfrica, Uruguay, Venezuela, Vietnam.

Por otro lado, en el marco de las iniciativas de cooperación sur-sur y triangular, el trabajo del INTA con el FOAR, posicionó como al Instituto como el organismo argentino con mayor cantidad de acciones de cooperación técnica en interacción con países del Cono Sur.

Las diferentes articulaciones internacionales se manifestaron también a través del otorgamiento de auspicios; las representaciones institucionales; la captación de fuentes de financiamiento para el desarrollo de proyectos de investigación y adquisición de equipamientos; la realización de misiones (envío de expertos al exterior y de autoridades); la recepción de delegaciones de alto nivel como de pasantes extranjeros; la obtención de becas para la formación de recursos humanos; y la organización de seminarios y talleres internacionales, entre otros.

Programa de fortalecimiento del sistema de innovación agropecuario de la Argentina.

En el proceso de cambio institucional, el Consejo Directivo comprometido en posicionar al INTA en la vanguardia del conocimiento, como líder del escenario agro-tecnológico en investigación y extensión para mejorar la competitividad y el desarrollo rural sustentable del país, encomendó a sus funcionarios el diseño de un programa de fortalecimiento del sistema de innovación agropecuario para la Argentina.

A partir de diferentes documentos institucionales se observó que el citado programa estaba estructurado en cinco componentes:

- *Fortalecimiento de Capacidades Estratégicas de Investigación y Desarrollo (I&D)*, a través de suministros de equipos de laboratorio y maquinaria agrícola, la construcción de unidades de investigación y la financiación de proyectos como de capacitaciones innovadoras en temas emergentes.
- *Transferencia de Tecnología y Extensión*: para mejorar la atención a los productores rurales, con énfasis en los pequeños, para lo cual se financiaría: infraestructura, equipamiento y capacitaciones.

¹⁰ En la cooperación con instituciones de Brasil, se destacan los Memorandos de Entendimiento firmados entre INTA y EMBRAPA para ampliar la base de conocimientos para el desarrollo sustentable de la agricultura, la ganadería y los recursos naturales de ambos países, convenios que habilitaron acciones de fortalecimiento institucional como los asesoramientos que INTA recibió de su contraparte en Brasil.

¹¹ Para el caso en estudio, a lo largo del análisis mereció particular atención el Convenio de Cooperación Técnica suscripto entre INTA y AGROPOLIS para formalizar la creación del LABINTEX.

- *Investigación para la Pequeña Agricultura Familiar (IPAF)*: para generar, adaptar y validar tecnologías apropiadas, se proponían la construcción de cinco institutos localizados en las ecorregiones (NOA, NEA, Cuyo, Patagonia y Pampa húmeda) y; la dotación de equipos y materiales para los institutos.
- *Modernización y Fortalecimiento Institucional*: a través de la incorporación de tecnologías de información y comunicación, priorizando la instalación de redes, facilitando la modernización de la gestión y de los sistemas de planificación.
- *Vinculación Tecnológica y Cooperación Internacional*, previó en el plano de la articulación público-privada nacional la creación de una Empresa de Base Tecnológica (EBT) especializada en salud animal; el desarrollo de tres LABINTEX (América, Asia y Europa) para fomentar la articulación con instituciones extranjeras a través de proyectos conjuntos de investigación y desarrollo en áreas como: calidad agroalimentaria, gestión ambiental, biotecnología, producción pecuaria y bioenergía.

Desde esta propuesta, cada uno de los LABINTEX, siguiendo el modelo de los LABEX, se conformarían por un coordinador y tres investigadores, quienes se radicarían en el exterior con su familia de forma temporal por 2 a 4 años, para trabajar en calidad de socios con organismo líderes en investigaciones agroindustriales de frontera del conocimiento.

Entre los años 2005 y 2006, autoridades y líderes técnicos del INTA encabezaron misiones internacionales a diferentes países de América, Europa y Asia para el fortalecimiento de proyectos de cooperación científico y tecnológicos de impacto que buscaran soluciones sostenibles a las problemáticas productivas tanto de los pequeños como de los grandes productores.

En este aspecto, se destacó la misión institucional de autoridades¹² del INTA a Paris y Montpellier, Francia, realizada en el mes de septiembre del año 2006, para mantener entrevistas con referentes de instituciones francesas¹³ para avanzar en la estrategia de posicionar capacidades en instituciones internacionales. Además, durante la misión, mientras trascurría la visita a AGROPOLIS, las autoridades del INTA recibieron una invitación formal para que el organismo formara parte de los laboratorios externos en Montpellier del citado complejo internacional de investigación y educación en ciencias agrícolas.

Por otro lado, el organismo se planteó “un nuevo paradigma institucional en el uso de las inversiones y los recursos financieros” que buscó “avanzar en una etapa más en la cooperación institucional internacional mediante inversiones de mediano y largo plazo, en programas y proyectos de investigación muchos más sistémicos y estructurados que los implementados, con el objetivo de mejorar el accionar de las áreas estratégicas y los programas nacionales del organismo, en la

¹² Los integrantes de la misión fueron los entonces Presidente del INTA, Ing. Agr. Carlos Cheppi, el Director Nacional, Ing. Agr. Roberto Bochhetto; los Vocales del Consejo Directivo, Ings. Agrs. Mariano Bosch y Omar Losardo, y la Coordinadora Nacional de Cooperación Institucional, Dra. Ana Cipolla. La composición de la misión da cuenta de la articulación entre diferentes actores, tanto internos como externos al organismo, donde cada uno tiene una responsabilidad específica en relación con el logro de los objetivos institucionales.

¹³ Entre las instituciones visitadas se sobresalían: INRA, IRD, CTIFL, CIRAD y APCA (Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculteurs) y AGROPOLIS.

generación de conocimientos, capacidades y competencias” (INTA, 20010:1). Desde esta visión se inició la búsqueda de un socio financiero para el desarrollo del citado programa.

EL BID se presentaba como el mejor socio para la implementación de la iniciativa dado el compromiso del organismo con los ODM y con “el consenso en el plano internacional, en particular entre los países de América Latina y el Caribe y los países donantes y organismos multilaterales de desarrollo, fundamentalmente sobre la alta prioridad que debe darse a los esfuerzos orientados a identificar instrumentos y soluciones eficaces para mejorar los activos y las oportunidades ofrecidas a los más pobres y excluidos” (BID, 2004/a:5). Pero especialmente por la estrategia del BID de “apoyo a la Argentina para alcanzar un crecimiento sostenible y más equitativo” (BID, 2004/b:6).

Reflexión sobre los antecedentes internacionales y nacionales para la constitución del LABINTEX.

A modo de reflexión sobre el análisis de los antecedentes internacionales y nacionales, como escenarios del entorno y medio interno, que enmarcaron la decisión de las autoridades del INTA para el planeamiento del LABINTEX, se destaca en primer lugar que el contexto internacional impactó de forma favorable debido al lanzamiento de los ODM en el año 2000.

Asimismo, la asociatividad biregional y bilateral descrita desde la interconexión de experiencias y de las capacidades de los diferentes actores argentinos y europeos, especialmente franceses, también generó un entorno propicio al desarrollo de iniciativas como la del LABINTEX, que promovió la cooperación entre un país del hemisferio norte y otro del sur, modificando la posición tradicional de donante-receptor¹⁴, al impulsar la corresponsabilidad de las partes desde el trabajo en calidad de socios, para alcanzar logros científicos y tecnológicos agropecuarios y agroalimentarios en beneficio mutuo y de nivel global. El análisis del entorno también advierte la referencia de la experiencia de Brasil, a partir del desarrollo de los LABEX, como tendencia internacional en materia de investigación e innovación agrícola de alta calidad.

Desde el contexto nacional, las principales políticas públicas, tanto en temas de ciencia, tecnología e innovación como en agroindustria, se presentan como oportunidades identificadas como valiosas para la promoción de nuevas estrategias de cooperación internacional favorables al desarrollo nacional. Además, los planes nacionales enunciados de influencia en el INTA presentaron como punto de convergencia la necesidad de resolver limitantes a la competitividad de los recursos que promueven el desarrollo continuo del país.

Los mandatos y las principales acciones de cooperación internacional del INTA, tanto históricos como contemporáneos al caso en estudio, reflejan que las interacciones entre las autoridades y profesionales del organismo con sus socios en Francia (centros universitarios, académicos y científicos), contribuyen a incrementar los acuerdos, las actividades de capacitación, investigación, extensión, asistencia e intercambios profesionales, y especialmente a la creación de redes científico-

¹⁴ La posición de cooperación internacional de donante-receptor (norte-sur) se modificó formalmente con creación de la Unidad de Cooperación Sur-Sur de la ONU en el año 1978.

tecnológicas. Además, corresponde enfatizar que la trayectoria y reconocimiento al trabajo del INTA facilitó el camino para acceder al financiamiento del BID para la creación del LABINTEX.

En el plano nacional y propiamente institucional, se advierte que los cambios de gobierno, o de gestión interna, podrían ser las amenazas que provoquen un cambio en el rumbo de los lineamientos que impulsan las innovaciones para el sector agropecuario.

El conjunto de sinergias internacionales y nacionales identificadas, orientadas hacia la innovación del sector agropecuario, agroalimentario y agroindustrial en Argentina, dan cuenta de las potencias favorables al desarrollo del LABINTEX, como instrumento de cooperación internacional para generar conocimientos y tecnologías al servicio del sector, a través de sus sistemas de transferencia y extensión, vinculación tecnológica e institucional.

Capítulo II

Marco teórico: Planeamiento estratégico en organismos públicos.

“La planificación es un acto político, una teoría y una disciplina para la creación de sentido de pertenencia y de futuro y para la gobernanza multiescalar, intersectorial y pluritemporal del desarrollo” (Máttar J. y Cuervo L.M., 2017:7).

La planificación estratégica en las organizaciones públicas se ha estudiado desde diferentes enfoques teóricos y metodológicos. Desde el punto de vista de esta tesis, la planificación estratégica tiene como unidad de análisis al primer LABINTEX, como sujeto del planeamiento para la innovación desde la cooperación internacional del INTA en el sistema agropecuario, agroalimentario y agroindustrial.

En el presente capítulo se presentan conceptos desarrollados desde el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) sobre el planeamiento estratégico en organizaciones públicas. Esta concepción se complementó con aportes teóricos de especialistas en formulación, implementación, seguimiento y evaluación de procesos de planeamiento gubernamental que inspiraron en la presente investigación el entendimiento de la planificación estratégica del proyecto LABINTEX en Francia.

Al respecto, se mencionan autores como Krieger, coordinador de diferentes estudios sobre las teorías y metodologías del planeamiento estratégico en grandes organizaciones públicas y a Máttar y Cuervo, quienes abordan los desafíos de la planificación para el desarrollo en el siglo XXI. Estas perspectivas contienen un conjunto de retos a partir de los cuales se intenta conocer la gestión de interacciones complejas en el ámbito público, como las del caso en estudio.

Ciclo del planeamiento estratégico en organismos públicos.

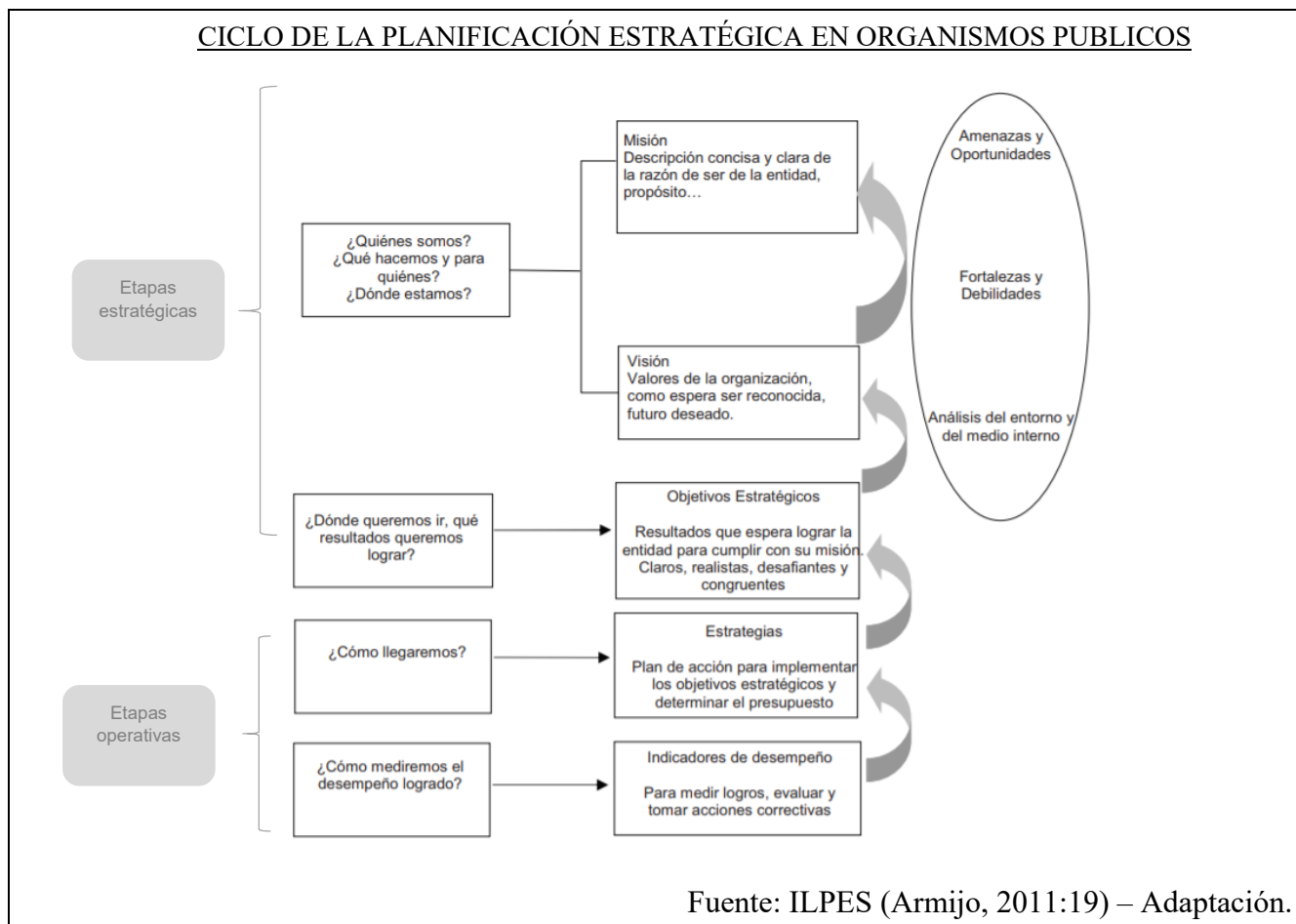
Para convertir en realidad el proyecto LABINTEX en AGROPOLIS, se puso en marcha un sistema de planificación que articuló interacciones complejas de políticas, planes, programas, proyectos y, específicamente procesos, procedimientos, actores del sistema agropecuario, agroalimentario y agroindustrial de Argentina y Francia, como así también de agencias gubernamentales con capacidad de intervención en los temas mencionados.

Para examinar el proceso de planificación del LABINTEX se utilizó como marco de referencia el modelo propuesto por el ILPES (2011), fundamentalmente a través de diferentes obras de la Dra. Marianela Armijo, consultora del citado Instituto.

Desde los principios del ILPES, la planificación estratégica apoya “la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen” (Armijo, 2011:15).

El modelo establece una serie de componentes del proceso de planificación estratégica en los organismos públicos que, a lo largo del análisis se articularon con ideas y conceptos de expertos que han estudiado con rigor este tema, con el objetivo de introducir la secuencia desde la cual se analizará la planificación del LABINTEX. Al respecto, corresponde señalar que, si bien el modelo del ILPES no fue aplicado en la constitución del LABINTEX desde el INTA, su utilidad teórica y metodológica permitió analizar la evolución del caso entre los años 2005 y 2015.

El cuadro que sigue a continuación sintetiza la perspectiva del ILPES sobre las fases del ciclo de la planificación estratégica en los organismos públicos.



Desde la perspectiva del ILPES, existen dos espacios diferenciados en el ciclo del planeamiento, que se retroalimentan de forma constante, por un lado, la etapa puramente estratégica y, por otro lado, la etapa operativa.

En la etapa estratégica del proceso se analizan las siguientes fases: I: Análisis del entorno y medio interno; II: Visión y misión; III: Análisis situacional y FODA; y IV: Objetivos estratégicos. Mientras que el estudio de la etapa operativa del proceso de planeamiento comprende las fases: V: Estrategias, planes de acción y presupuesto; VI: Indicadores de desempeño.; y VII: Seguimiento y evaluación de resultados. Por último, otro aspecto del presente ciclo de planificación estratégica es que vela por la participación y jerarquización del conjunto de los recursos humanos que toman parte en las diferentes fases.

Para un mejor entendimiento del marco teórico seleccionado, a continuación, se describen brevemente las etapas del ciclo del planeamiento, realizando una definición conceptual de cada una de sus fases, según la propuesta del ILPES. En este marco y cuando sea oportuno, se incluirán las definiciones de otros expertos en la materia, a efectos de profundizar en la temática.

Etapa estratégica.

Fase I: Análisis del entorno y medio interno (escenarios y mapa de actores).

Para realizar el análisis del entorno y del medio interno, los funcionarios públicos, sus equipos y asesores externos, deben fortalecer “la mirada diagnóstica y el conocimiento de las cadenas de valor público” (Sotelo, 2013:62). Para gestionar innovaciones públicas, perspectiva de largo plazo, los organismos deben generar información sobre el escenario desde el cual crear el contexto favorable para alcanzar la misión institucional. Esta es una tarea que implica la observación en profundidad tanto del entorno que rodea a la organización como de los elementos internos.

Al explorar el contexto externo (órbita organizacional), se deben establecer los principales acontecimientos o actores del ambiente que tienen o podrían tener una relación con la organización. Este mapa debe permitir identificar los criterios con los que los usuarios, financiadores, autoridades y entes de control valoran o evalúan al organismo. También hay que considerar los espacios de colaboración, cooperación y negociación con los actores y agencias con las que se trabaja o se podría interactuar para dar cumplimiento a los objetivos específicos del organismo.

Al examinar el medio interno, se deben identificar los mandatos organizacionales, las políticas públicas que involucran al sector y los recursos críticos internos en la organización (capital, personal, producto, etc.) en quienes se apoyarán los directivos a lo largo del planeamiento.

Fase II: Visión y misión.

La formulación de la visión y la misión de un organismo (o de una parte fundamental del mismo, como es el caso en estudio) es ámbito de decisión de los directivos de más alto nivel de responsabilidad.

Para definir la visión y la misión, es decir: el futuro deseado y la razón de ser de una organización, según diferentes autores del ILPES, las autoridades competentes reflexionan en términos de: “¿Cómo nos queremos ver?, ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Por qué lo hacemos?, ¿Para quienes trabajamos?, ¿Cuáles son nuestros valores?, ¿Qué efectos o resultados esperamos?” (Lira, 2006: 32).

De esta manera, diferentes documentos sobre administración pública informan que, en una organización estatal la visión enuncia los valores, las aspiraciones y los estándares institucionales, es decir la imagen futura pretendida del organismo en el mediano y largo plazo. La misión resulta de los mandatos organizacionales, las políticas públicas sectoriales, y responde a la visión, desde allí expresa la naturaleza propia del organismo (quehacer institucional), junto con los productos (bienes y servicios) que provee a la sociedad.

Además, la misión expresa las funciones que la distinguen y el valor que produce para los usuarios o beneficiarios de su actividad (justificación social de su existencia). En este sentido, la misión de un organismo se expresa a través de sus principales competencias (presentes y futuras).

En relación con el caso en estudio, el análisis del entorno y del medio interno (fase I), como así también la visión y la misión (fase II), dieron cuenta fundamentalmente de la viabilidad política e institucional para la puesta en marcha de un macro programa de fortalecimiento del sector agropecuario en Argentina, del cual formó parte la iniciativa del LABINTEX.

Fase III: Análisis situacional y FODA.

Para definir los objetivos estratégicos se requiere un análisis de situación examinando “las oportunidades y amenazas del medio ambiente organizacional externo, y de las fortalezas y debilidades internas del organismo para el cumplimiento de la misión de la organización” (Krieger, 2013/a), desde una perspectiva actual y futura.

El inventario de las fortalezas y debilidades implica identificar aquello que el organismo hace mejor y peor para el desarrollo de la misión. El objetivo de este análisis es poder focalizar los esfuerzos en oportunidades y desafíos (de la población y los socios; del entorno social, económico, tecnológico y político), teniendo presente que, las oportunidades son situaciones favorables, mientras que los desafíos son amenazas y problemas que se presentan para el desarrollo de la misión.

Para el análisis situacional y el FODA, el organismo se debe interpelar sobre sus productos, capacidades y recursos (humanos, físicos, tecnológicos financieros y normativos, etc.). De la combinación de fortalezas y oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización. Mientras que las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas colocan advertencias. Por otro lado, los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades) exigen una cuidadosa consideración del futuro deseable de la organización.

Para aprovechar cada oportunidad y hacer frente a cada desafío la organización debe darse a sí misma una estrategia. La identificación de la brecha entre la situación actual (diagnóstico) y la situación futura (resultados esperados) definirá los diferentes cursos de acción o estrategias para el fortalecimiento institucional y para alcanzar el logro de la misión del organismo.

Fase IV: Objetivos estratégicos.

Para definir los objetivos estratégicos, el ILPES propone en sus manuales resolver a nivel organizacional las siguientes preguntas: ¿A dónde queremos ir? y ¿Qué resultados queremos lograr?

La reflexión conjunta entre los responsables de la organización con agentes críticos referentes del sector sobre el curso de acción definido como prioritario señalará la expresión de logro, cambio o transformación que se espera con los productos del organismo.

En base a lo anterior, los objetivos estratégicos pueden considerarse como los logros que la entidad pública espera concretar en un plazo determinado (corto plazo: 2 o 3 años) para el cumplimiento de su misión.

Al describir un nivel específico de compromiso, los objetivos estratégicos, por ejemplo, plantean la respuesta específica a un problema relacionado al cumplimiento de la misión, y constituyen la base para el establecimiento de la programación técnico-operativa y presupuestaria, el desarrollo de los indicadores de desempeño, y además las metodologías de evaluación de la gestión.

Por lo expuesto, el análisis situacional, el FODA y consecuentemente la definición de los objetivos estratégicos, en el estudio del LABINTEX establecido en el capítulo II de esta tesis, giraron en torno a la viabilidad y consecuentemente definición del posicionamiento del INTA entre las instituciones líderes internacionales en materia de investigaciones y desarrollos tecnológicos agropecuarios de frontera del conocimiento.

Etapas operativas.

Fase V: Estrategias, planes de acción y presupuesto.

Luego de establecer los objetivos estratégicos y el nivel de desempeño esperado (indicadores y metas), desde el ILPES se propone iniciar la programación operativa, es decir: ¿Cómo se llegarán a alcanzar los objetivos o resultados esperados?

En línea con la propuesta del ILPES, es pertinente destacar que las estrategias (o ejes estratégicos) “(...) operacionalizan los objetivos estratégicos asignándoles viabilidad” incluyendo “la asignación presupuestaria necesaria para que la ecuación de recursos se combine en las tareas concretas a fin de producir resultados” (Krieger, 2013/b:288-291).

Un segundo componente serán los planes de acción y la coordinación de “una multiplicidad de instituciones y actores que, además intervienen en forma paralela o secuencial para lograr objetivos que se deben reforzar mutuamente” (Lavalle, 2012:48).

El desarrollo de planes operativos, en el ámbito público, está determinado por metodologías y procesos propios de cada organismo, por ello no existe un esquema único. No obstante, corresponde señalar que requieren de recursos humanos, equipamiento, financiación e información que permitirá formular el presupuesto.

Asimismo, el proceso presupuestario comprende un ciclo dinámico que contiene la formulación, la sanción, la ejecución y el control sobre la movilización y asignación de recursos, y generalmente se encuentra a cargo de las unidades responsables de la generación del producto.

También se destaca que la dinámica de la gestión del presupuesto, fundamental en la toma de decisiones, “debe ajustarse a una serie de principios, reglas o normas a saber: programación, universalidad, exclusividad, unidad, factibilidad, exactitud, claridad, especificación, periodicidad, continuidad, flexibilidad, anticipación y transparencia” (Fantoni y Krieger, 2013:306-307).

Fase VI: Indicadores de desempeño.

En el sector público los indicadores de desempeño han sido definidos como “herramientas que entregan información cuantitativa respecto al logro o resultado en la provisión de los productos de la institución, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro” (Bonney 2006:7).

Asimismo, desde el ILPES se señala que “la calidad y utilidad del indicador (en tanto instrumento de medición de las variables asociadas al cumplimiento de objetivos) estarán determinadas por la claridad y relevancia de la meta que tiene asociada”, dado que “el resultado de la medición del indicador entrega un valor que establece la relación entre los resultados obtenidos y las metas comprometidas” (Bonney y Armijo, 2005:24). Esta particularidad permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables claves de una organización mediante.

Para contribuir a la efectiva toma de decisiones directivas, para informar y dar cuenta de los resultados de la gestión de una entidad se debe seleccionar una tipología de indicadores. La clasificación utilizada por el ILPES integra categorías de dos tipos de indicadores de desempeño. La primera evalúa los insumos (inputs), los productos (outputs) y el resultado final (outcomes), es decir que genera información de la actuación pública en la generación de los productos (bienes y servicios del organismo). La segunda permite evaluar las dimensiones del desempeño del organismo en términos de eficacia, eficiencia, economía y calidad. La implementación efectiva de los indicadores fortalece los mecanismos de rendición de cuentas y aportar mayor transparencia de la acción pública.

La estrategia, los planes de acción, la evolución del presupuesto y los indicadores de desempeño, que se analizarán en el capítulo III de esta tesis, serán tópicos fundamentales de análisis de las autoridades y del equipo de gestión del LABINTEX.

Fase VII: Seguimiento y evaluación de resultados.

Diferentes teóricos de la administración pública señalan que “los procedimientos de construcción de estrategias es un proceso dinámico de ajuste continuo que, si no es realizado *pari passu* con la gestión, se retrasa en comparación con la velocidad de cambio del entorno” (Blutman y Cao, 2012:31).

En la Argentina, según el manual para la evaluación de políticas públicas, las mismas son “la herramienta que permite valorar lo que hace el Estado por medio de sus proyectos, programas, políticas públicas, y mejorar las intervenciones públicas”. También “la evaluación permite identificar y explicar los factores operantes y las razones de los éxitos o fracasos en el logro de los propósitos de las intervenciones, así como también los efectos no buscados. Asimismo, las evaluaciones generan resultados, recomendaciones y lecciones aprendidas que contribuyen a aumentar la efectividad, la eficiencia y la sostenibilidad del accionar público, tanto en la toma de decisiones políticas como en el contexto de la gestión de un proyecto o programa específico” (Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación, 2016:13).

Dado que, para el caso en estudio, se observaron las intervenciones de la Auditoría General de la Nación (AGN) en el proyecto LABINTEX, en primer lugar, corresponde señalar la diferencia entre una auditoría y las evaluaciones. Al respecto, se considera que la auditoría, para este caso, será la

facultad de la AGN por ejercer el control del estado de las cuentas del sector público para mejorar la rendición de cuentas, la transparencia, y el uso de los fondos públicos. Mientras que la evaluación (externa o interna al organismo) buscará promover un mayor conocimiento de las intervenciones públicas, en un sentido amplio, para generar cambios que permitan la mejora continua.

Asimismo, según Armijo (2011), para verificar la eficiencia y eficacia de las intervenciones para la mejora continua, se debe realizar la evaluación de la gestión, es decir medir de forma sistemática y continua en el tiempo de los resultados obtenidos y compararlos con aquellos deseados o planeados, con miras a mejorar los estándares de desempeño de la institución. Así, el foco del seguimiento y la evaluación parte de los objetivos, establecidos en términos de metas medibles a través de indicadores de desempeño.

Finalmente, para el caso en estudio, el seguimiento y la evaluación refirieron a la valoración institucional sobre la gestión en el cumplimiento de los objetivos estratégicos del LABINTEX, y de forma específica con el desempeño individual del equipo del INTA instalado en Francia.

Eje transversal al sistema de planificación: gestión de los recursos humanos.

Diferentes especialistas en materia de gestión gubernamental han señalado que, en las organizaciones públicas en el siglo XXI debe cobrar preponderancia la participación, la jerarquización y la evaluación del capital humano de los organismos.

Para el caso en estudio, merece particular atención la Carta Iberoamericana de la Función Pública aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado del año 2003. En este documento, se enfatiza la necesidad de un manejo adecuado de los recursos humanos que aporte valor, desde la capacitación, la motivación y el compromiso como desde el trabajo en equipos transdisciplinarios a las finalidades organizativas.

Asimismo, señala que, la gestión adecuada de los recursos humanos debe:

- estar alineada a un modelo de gerenciamiento que garantice el crecimiento y desarrollo sistémico organizacional, en función de sus objetivos, visión y misión institucional.
- permitir más alto grado de participación para el cumplimiento del planeamiento organizacional.
- ser controlada como un proceso que establece los patrones deseados, observa el desempeño (utilizando evaluaciones individuales o grupales) e implementa acciones correctivas con instrumentos fiables y válidos.
- compatibilizar los objetivos de eficacia y eficiencia con los requerimientos de igualdad, mérito e imparcialidad, propios de administraciones profesionales en contextos democráticos.

Desafíos de la planificación para la gestión pública en el siglo XXI.

El ciclo de la planificación estratégica propuesto como modelo de análisis se completó con la visión de Máttar y Cuervo (2017) sobre los desafíos de la planificación en los organismos públicos del siglo XXI.

Para los autores, las prácticas, los conocimientos y el desarrollo de competencias en materia de planificación dan lugar a dimensiones de gran complejidad que presentan retos de particular envergadura.

El reto de la multiescalaridad o coordinación entre diversas escalas de gobierno (supranacional¹⁵, nacional, intermedio y local), como el de la intersectorialidad, es decir la conjugación entre lo global (nacional) y lo sectorial (institucional), representan incentivos que obligan a los administradores públicos a conocer las legislaciones, sistemas, instrumentos y prácticas efectivas que permiten hacer funcionar de forma eficiente diversos niveles de gobierno. Asimismo, exigen la necesidad de identificar los recursos y medios particulares de los procesos especializados y generales del quehacer organizacional.

El estudio del caso del LABINTEX, dio cuenta de un sistema complejo de interdependencias, donde resalta la articulación entre el nivel internacional y el nacional en el reto de la multiescalaridad. Por un lado, este desafío implicó comprender las prácticas efectivas entre el gobierno nacional y un organismo multilateral como el BID y, asimismo, significó conocer las legislaciones y regulaciones específicas que permitieron la radicación de cuatro investigadores argentinos junto con sus familias en Francia. A escala intersectorial, el entendimiento de los instrumentos y sistemas gubernamentales facilitó, a los líderes del INTA la creación del LABINTEX, para instaurar la viabilidad política para formalizar la articulación con los socios en Francia.

El desafío de la pluritemporalidad, es decir la conjugación de tiempos y la diversidad de plazos (largo, mediano, corto), según Máttar y Cuervo (2017), supone que los actores poseen diferentes racionalidades y lógicas de legitimación que generan horizontes temporales diferentes e imponen también diferencias en el plazo y la velocidad de sus acciones. Para la acción pública esta situación implica balancear el diálogo -a veces conflictivo- entre lo urgente y lo trascendente, y entre lo coyuntural y lo estructural.

En la dialéctica temporal de la planificación del LABINTEX, se destacará el accionar de los funcionarios de la UGP INTA-BID y de la Dirección Nacional Asistente de Relaciones Institucionales a través de su Gerencia de Relaciones Internacionales, Unidades del INTA que articularon con las autoridades del organismo para construir las condiciones y aplicar las medidas necesarias que permitieron la creación del LABINTEX en los diferentes tiempos previstos asociados principalmente al cronograma de ejecución presupuestaria.

Por otro lado, se enfatizará la importancia del rol del Coordinador y de los Investigadores, quienes más allá de las responsabilidades asignadas llevaron adelante prácticas que permitieron hacer madurar al LABINTEX en tiempo récord, atento a la cantidad de proyectos, publicaciones, seminarios y capacitaciones de recursos humanos, y vinculaciones internacionales consolidadas entre el INTA y sus socios en Francia, productos que contribuirán a visibilizar la generación de innovaciones desde el LABINTEX.

¹⁵ En la definición de Máttar y Cuervo (2017) incluyo el término supranacional para poder contemplar a nivel gubernamental la interacción con un organismo como el BID que a lo largo de su historia emprendió diálogos con Estados, generalmente en igualdad de condiciones.

El reto de la evaluación hacia el aprendizaje continuo en el perfeccionamiento y la innovación pone en evidencia problemas, pero a la vez contribuye a aportar soluciones que promueven el desarrollo de tecnologías de la información para el seguimiento de las metas gubernamentales.

Los aprendizajes de la evaluación del LABINTEX darán cuenta de los procesos de mejora vinculados a la articulación inter e intrainstitucional que se requirieron y además deben perfeccionarse para alcanzar el máximo de oportunidades asociadas a los proyectos de investigación con las instituciones socias de AGROPOLIS. En este aspecto, la cuestión presupuestaria de largo plazo y la implementación de estrategias de comunicación eficientes permitirán la construcción colectiva del quehacer del LABINTEX.

Finalmente, para el conjunto de retos enunciados se destaca que, la diversidad de actores y agentes sociales que participaron en la planificación y gestión del LABINTEX, entre los años 2005 a 2015, implicó diferentes procesos de socialización del proyecto que, si bien propiciaron la constitución de espacios de diálogo sobre la iniciativa, a largo plazo requerirán nuevas formas de vincular a los resultados de los proyectos a beneficiarios de los productos del LABINTEX.

Capítulo III

LABINTEX en clave del planeamiento: Etapa estratégica.

El INTA una de las instituciones fundamentales del país y la región en la generación y transferencia de tecnología agropecuaria, promovió, la constitución de su primer laboratorio en el extranjero, el LABINTEX en Francia, con la finalidad de posicionar sus recursos humanos en sociedades científicas con capacidad de pensar en el presente temas agropecuarios, agroindustriales y agroalimentarios de relevancia futura a nivel mundial.

Esta innovación organizacional fue concebida como un instrumento de cooperación internacional para facilitar la vinculación sistemática del INTA con centros de investigación líderes de los progresos científico-tecnológicos agropecuarios, trabajando en calidad de socios.

El presente capítulo articula las características propias de las distintas fases que componen la etapa puramente estratégica de la planificación descrita en el marco teórico, con hitos del planeamiento estructurado desde el INTA para la constitución del LABINTEX¹⁶.

En este sentido, se avanzó de forma específica abordando el análisis de la formación del consenso interinstitucional para la formulación del Programa INTA-BID de fortalecimiento del sistema de innovación agroalimentario de Argentina, macroproyecto que dio lugar a la constitución del LABINTEX

La labor se realizó a partir del análisis de documentos institucionales, notas periodísticas y a través de la recopilación de testimonios, producto de entrevistas a actores claves del equipo institucional fundacional del laboratorio, entre los que se destacan funcionarios del más alto nivel del INTA, y quienes fueron el primer Coordinador y los Investigadores del LABINTEX.

Etapa estratégica del ciclo de planificación del LABINTEX.

Fase I: Análisis del entorno y medio interno.

El INTA en el proceso de modernización y cambio organizacional, dentro del marco del Plan Estratégico Institucional 2005-2015, desde el trabajo mancomunado entre los diferentes estamentos de la institución, y en consulta con diversos actores del sector agropecuario, agroalimentario y agroindustrial, y del sistema científico-tecnológico, promovió acciones e instrumentos para implementar un programa para el fortalecimiento y la innovación agropecuaria en el país.

En el presente apartado, se abordó el análisis del entorno y medio interno para la formación del consenso interinstitucional para el desarrollo del Programa INTA-BID titulado “Fortalecimiento del Sistema de Innovación Agroalimentario Argentino”, marco programático que dio lugar a la creación del LABINTEX. Esta parte del estudio comprende un conjunto de acciones que pueden ser definidas

¹⁶ En el Anexo I se detalla una cronología con los acontecimientos más relevantes de la constitución del LABINTEX.

como de dirección estratégica implementadas entre los años 2007 y 2008 para construir el escenario en el cual se llevó adelante las primeras iniciativas del citado programa.

Articulación del INTA con el BID para el desarrollo del programa de fortalecimiento de capacidades de innovación agropecuaria en Argentina.

El 1 de octubre del año 2007, el Consejo Directivo del INTA, en conocimiento que el logro en la generación de investigaciones y desarrollos agropecuarios depende de recursos financieros estables, por Resolución N° 699/2007, encomendó al Ing. Agr. Carlos Fernández Alsina la coordinación ejecutiva de la gestión institucional de un crédito internacional para el desarrollo de un programa de fortalecimiento de capacidades de innovación agropecuaria en Argentina. Desde entonces se iniciaron las negociaciones con el BID para la obtención de un crédito con garantía soberana.

El BID es la principal fuente de financiamiento para el desarrollo económico, social e institucional sostenible de América Latina y el Caribe. Históricamente ha sido el principal socio multilateral para el desarrollo de Argentina en “proyectos dirigidos a promover el crecimiento y la competitividad (transporte, energía, ciencia y tecnología, desarrollo rural y agropecuario, turismo), el desarrollo social (agua potable y saneamiento, educación, salud y desarrollo urbano) y la mejor gobernabilidad (modernización del aparato del estado, gestión fiscal, seguridad ciudadana)” (BID, 2016:1).

En este contexto, habitualmente diferentes organismos del gobierno, como el caso del INTA, aval Ministerial mediante, realizan negociaciones para incluir un proyecto en el programa oficial de operaciones del BID¹⁷. Las primeras conversaciones sobre el programa entre las autoridades del INTA con los representantes del BID en la Argentina, permitieron organizar la Misión de Identificación del BID al INTA en el mes de diciembre de 2007. En este encuentro la delegación del BID informó los pasos a seguir del trabajo colaborativo a implementa para movilizar el financiamiento para el desarrollo de un programa conjunto.

En este sentido, por un lado, se indicó la importancia de la elaboración del perfil del proyecto, proporcionando información sobre los antecedentes relevantes del sector, su motivación y objetivos, los aspectos técnicos, las salvaguardias ambientales y sociales propuestas, los importes previstos de financiación y una agenda preliminar para la ejecución de cada uno de sus componentes. Por otro lado, se destacó la necesidad de diseñar una Unidad en el INTA para la gestión del programa.

Para avanzar en la gestión del crédito, el 28 de febrero de 2008, el Director Nacional del INTA, designa los integrantes del Comité Técnico Institucional (CTI)¹⁸ quienes interactuarán con el Ing. Agr.

¹⁷ Los proyectos del sector público considerados para ser financiados por el BID, antes de ser préstamos, deben ser aprobados por su directorio Ejecutivo. Por otro lado, el BID no financia la totalidad de los costos de un proyecto y algunos países exigen aprobación legislativa antes de que pueda avanzar un proyecto, mientras que otros solo exigen la aprobación del Ejecutivo (BID, 2004:5).

¹⁸ Por Disposición N° 264/2008 del Director Nacional los funcionarios designados para la conformación del CTI fueron la Ing. Agr. Susana Mirassou, el Ing. Agr. René Brarda, el CPN. Luis Vottero, la Dra. Norma Pensel, el Ing. Agr. Julio Catullo, el Ing. Adolfo Cerioni, la Dra. Ana Cipolla y el Lic. Gabriel Delgado, profesionales a cargo de diferentes Direcciones y/o Coordinaciones Nacionales del INTA.

Fernández Alsina para avanzar en la formulación de los Documentos Base con las iniciativas que se incorporarán al proyecto, a presentar ante la misión del BID que visitaría el organismo durante el mes de mayo de 2008.

Las Coordinaciones Nacionales de Vinculación Tecnológica y Cooperación Institucional, tuvieron a cargo la elaboración del informe técnico del componente homónimo. Especialmente las Dras. Ana Cipolla y Cristina Arakaki analizaron y elaboraron la documentación para justificar la importancia del subcomponente: Integración Internacional en temas estratégicos, el cual contemplaría la creación del LABINTEX. Por otro lado, el equipo de la Gerencia de Relaciones Internacionales del INTA contó con el apoyo del Ing. Edgardo Moscari, consultor referente del BID designado para evaluar y asesorar sobre los temas de articulación internacional.

Para continuar el análisis del caso se van a invertir las fases II y III propuestas desde el ILPES dado que de esta forma se comprende mejor el diálogo entre la teoría seleccionada y el estudio empírico.

Fase II: Análisis situacional y FODA del Programa de fortalecimiento del sistema de innovación agropecuaria (AR-L1064) INTA-BID.

El período del desarrollo del análisis situacional y FODA para la formulación del Programa INTA-BID y consecuentemente del LABINTEX, se extiende a lo largo de la segunda mitad del año 2008 y principios del año 2009.

El ejercicio interinstitucional del análisis situacional se describe a partir de las marchas y contramarchas asociadas en la formulación del primer perfil del Programa INTA-BID. Asimismo, incluye una aproximación en profundidad a la experiencia de los LABEX de EMBRAPA, con la finalidad de evaluar la viabilidad desde el INTA para el desarrollo del LABINTEX atendiendo a sus fortalezas y debilidades como a las oportunidades y amenazas externas.

Formulación del Programa INTA-BID “Fortalecimiento de capacidades en innovación agropecuaria en Argentina”.

Durante el primer cuatrimestre del año 2008, el *Comité Técnico Institucional* (CTI) mantuvo diferentes reuniones desarrollando el perfil del Programa INTA-BID “Fortalecimiento de capacidades en innovación agropecuaria en Argentina”, con la finalidad de presentar los avances ante la Misión Especial del BID que visitaría el INTA durante la segunda quincena del mes de mayo de 2008.

El CTI considerando que en el sector agropecuario argentino existen dos subsectores diferenciados, uno de la agricultura comercial y otro de la agricultura familiar, con retos diferentes para acceder a tecnologías que le permitan elevar su nivel de competitividad, comenzó el diseño del citado Programa a partir de la justificación de sus cinco componentes.

Los principales componentes del Programa INTA-BID fueron, como se había previsto:

- Fortalecimiento de Capacidades Estratégicas de Investigación y Desarrollo (I&D).

- Transferencia de Tecnología y Extensión.
- Investigación para la Pequeña Agricultura Familiar (IPAF).
- Modernización institucional: a través de tecnologías de información y comunicación.
- Vinculación Tecnológica y Cooperación Internacional.

Del 19 al 30 de mayo de 2008 estuvo en Argentina la Misión Especial del BID presidida por César Falconi, Economista Principal en Medio Ambiente y Desastres Naturales, con participación de Gabriel Montes y Carmen Fernández del sector de infraestructura y energía, de Ricardo Vargas del Valle especialista de la División de Medio Ambiente y Desarrollo Rural y otros diez consultores.

La misión del BID analizó el primer perfil del proyecto y realizó las primeras recomendaciones para mejorar la justificación de la solicitud del préstamo. Además, informó a las autoridades (Presidente, Vicepresidente, Director Nacional, Consejo Directivo, Directores de Centros de Investigación y de los Centros Regionales Buenos Aires Norte, Mendoza y San Juan) y al CTI del INTA, a la Jefatura de Gabinete y a representantes del Ministerio de Economía de la Nación, sobre la importancia de la elaboración de un Informe Técnico del Programa que estableciera con claridad los objetivos, resultados, actividades, marco lógico y presupuesto de cada componente del proyecto.

Por otro lado, las autoridades del BID adelantaron que la operación con el INTA estaba acordada entre el gobierno de Argentina y el Banco, razón por la cual los especialistas del BID informaron a las autoridades del INTA que la institución, como organismo ejecutor del proyecto, tenía la responsabilidad de la administración de los recursos, la coordinación y ejecución de las actividades del proyecto, para lo cual reforzó su recomendación sobre la constitución de una Unidad de Gestión del Proyecto (UGP) propia del organismo.

Durante los meses siguientes, a la espera de la nueva misión de orientación del BID prevista para el mes de agosto de 2008, se avanzó en la organización y gerenciamiento del proyecto al formular la misión y competencias de la UGP¹⁹. También se realizó un nuevo borrador del Informe Técnico, consolidando el conjunto de los componentes y sus marcos lógicos, los cronogramas físicos y financieros y el plan de adquisiciones de bienes asociado.

Aproximación a la experiencia del Programa LABEX.

Atento a las indicaciones de la Misión Técnica Especial del BID, INTA solicitó a EMBRAPA conocer en profundidad la experiencia de los LABEX especialmente la de su Unidad en AGROPOLIS. Desde entonces, el Presidente de EMBRAPA en ejercicio, encomendó a los Dres. Elicio Contini y Luis Fernández Vieira, referentes del LABEX Europa y de la Secretaría de Relaciones Internacionales del organismo, asesorar al INTA para la gestión del LABINTEX.

Durante los años 2008 y 2009, INTA recibió diferentes asesorías técnicas y evaluaciones por parte de EMBRAPA.

¹⁹ El 11 de noviembre de 2008, el Consejo Directivo del INTA, mediante Resolución N° 872/2008, aprobó la creación de la UGP para el desarrollo del Proyecto INTA-BID.

En una de las consultorías realizadas por el Dr. Vieira, luego de presentar la experiencia del LABEX y reunirse con autoridades, directivos e investigadores del Centro Nacional de Investigaciones Agropecuarias (CNIA) y de las Estaciones Experimentales Agropecuarias Balcarce y Rafaela del INTA señaló ante las autoridades del organismo que:

- ✓ dada la naturaleza del INTA, único organismo en América Latina que reúne actividades de investigación y desarrollo junto con las de transferencia y extensión rural, los LABINTEX deberían apoyar tanto las actividades de investigación como la extensión.
- ✓ la denominación “LABINTEX” mantiene un paralelo muy directo con la del “LABEX”, por lo cual recomendó discutir si resultaba conveniente mantener la denominación, especialmente para incorporar que su misión también incluye las actividades de extensión rural.
- ✓ los antecedentes y la caracterización presentada ante el BID sobre los LABINTEX, como la Unidad Internacional para la promoción de investigación de frontera para acortar la brecha del conocimiento e incrementar la competitividad y la sustentabilidad de la producción agrícola argentina, requería mayor justificación.
- ✓ el proceso de organización, lanzamiento, evaluación y seguimiento de las Unidades Internacionales del INTA tendría que ser negociado con las contrapartes socias, y apoyado desde el conjunto de las unidades estratégicas del INTA.
- ✓ los costos del proceso de implementación tendrían que ser diferenciado para los técnicos e investigadores asignados a Europa o Asia respecto a los de América, dado el mayor costo de vida en Europa y las dificultades en la adaptación a la cultura asiática.

Por otro lado, también se destaca que, entre las primeras actividades de la UGP, el Dr. Ezequiel Duffard, Gerente de Contabilidad de la Dirección General de Administración del INTA y la Lic. Leticia Tamburo, Responsable de la UGP, viajaron a Brasil para visitar EMBRAPA y conocer la experiencia del LABEX en AGROPOLIS de modo de comprender los requerimientos administrativos, financieros y operativos para la puesta en marcha del LABINTEX.

Fase III: Visión y misión.

Visión y misión del Programa de fortalecimiento del sistema de innovación agropecuaria (AR-L1064) INTA-BID.

Entre los meses de agosto y septiembre del año 2008, una nueva Misión Técnica Especial del BID revisó el conjunto de los avances en la documentación formulada por el INTA. En esta oportunidad se volvió a solicitar a los referentes de los componentes del programa, mejorar sustancialmente la documentación de justificación de cada iniciativa, revisar las cifras en los cronogramas de ejecución presupuestarias y físico, como ampliar el detalle del plan de adquisiciones.

Como se mencionó anteriormente, el proyecto LABINTEX, siendo parte de los componentes del macro Programa INTA-BID, fue evaluado al igual que los otros componentes durante las distintas misiones del BID.

Durante el año 2009 y los primeros meses del año 2010 con el apoyo de especialistas del BID, el CTI elaboró la versión final del perfil del proyecto incluyendo: los aspectos de diseño y conocimiento del sector y cada uno de sus componentes, el plan de financiamiento²⁰, la justificación general, objetivos, descripción y resultados esperados, las salvaguardias ambientales y sociales; los recursos y cronograma de ejecución.

De forma consensuada se estableció como visión que el Programa INTA-BID contribuyera a mejorar la productividad, sostenibilidad ambiental y equidad socioeconómica del sector agropecuario de Argentina. Mientras que su misión fue “fortalecer el sistema de innovación agropecuaria, aumentando la capacidad de generación y transferencia de nuevas tecnologías, productos y procesos, el incremento de la cobertura de los servicios de extensión y la mejor atención a la pequeña agricultura familiar, mediante la intervención del INTA” (BID, 2010:12).

Fase IV: Objetivos estratégicos.

Objetivos estratégicos del Programa INTA-BID de fortalecimiento del sistema de innovación agropecuaria.

El documento que resumen el Programa de fortalecimiento del sistema de innovación agropecuaria para la Argentina a ser financiado por el BID y ejecutado por el INTA resalta los siguientes objetivos estratégicos, a saber:

1. *Fortalecimiento de Capacidades Estratégicas de I&D*, para apoyar el mejoramiento de las capacidades estratégicas de I&D, incrementar la cantidad y mejorar la calidad de la producción técnico-científica del INTA, e integrar más al instituto con otras entidades públicas y privadas que conforman el Sistema Nacional de Investigación.²¹
2. *Vinculación Tecnológica y Cooperación Internacional*, buscó una mejor articulación con entidades públicas y privadas de I&D, nacionales y extranjeras en diferentes países.

²⁰ El préstamo se financiaría a Tasa Libor (London Inter Bank Offered Rate), amortización a 25 años, con 5 años de gracia para su devolución y 20 años de plazo de pago.

²¹ El objetivo sobre “*Fortalecimiento de Capacidades Estratégicas de I&*” comprendió cuatro áreas: i) adecuación de infraestructura y equipamiento del Instituto de Fisiología y Fitopatología Vegetal en Córdoba y de la EEA Ing. Juárez en Formosa, además del mantenimiento y modernización de diversas estructuras del INTA en todo el país; ii) construcción y equipamiento del Laboratorio de Metrología en el Centro Nacional de Investigaciones Agropecuarias en Castelar, y la capacitación para implementar la normativa internacional aplicable a laboratorios sobre requisitos de calibración; iii) consolidación de Red de Laboratorios de Biotecnología y Recursos Genéticos, con el propósito de completar una red geográficamente distribuida en el territorio nacional formada por laboratorios, bancos de germoplasma y programas de mejoramiento que dispongan de la infraestructura para apoyar el desarrollo de investigaciones en temas como mejoramiento genético, sanidad animal y vegetal, producción de energía no tradicional e incidencias del cambio climático; y iv) organización y financiación a las plataformas tecnológicas y los proyectos cooperativos en los siguientes temas: granos, carne, leche y cambio climático-bioenergía (BID, 2010).

3. *Transferencia de Tecnología y Extensión*²², tuvo por objetivo fortalecer el sistema institucional de extensión y mejorar la disseminación y divulgación de los conocimientos generados por el sistema de innovación en beneficio de los productores agropecuarios, especialmente en zonas de menor desarrollo tecnológico relativo y con menor presencia del sector privado en materia de asistencia técnica, a través de un sistema descentralizado, en concordancia con los gobiernos provinciales.
4. *Investigación para la Pequeña Agricultura Familiar*²³, mediante la generación, adaptación y validación de tecnologías apropiadas para las zonas agroecológicas donde se desarrolla, facilitando su adaptación al cambio climático. La estrategia consistió en conformar una red de investigación participativa con acciones de comunicación, difusión y capacitación de los actores territoriales: investigadores, extensionistas y productores.
5. *Modernización y Fortalecimiento Institucional*²⁴ de inversiones y actividades que, de manera transversal, contribuyen al objetivo general de modernizar y fortalecer el INTA a través de la incorporación de tecnologías de información y comunicación a los diferentes sistemas de planificación, seguimiento y evaluación del NTA.

Objetivos estratégicos del componente “Vinculación Tecnológica y Cooperación Internacional” y del subcomponente “Integración Internacional en temas estratégicos / LABINTEX”.

Los objetivos estratégicos del componente Vinculación Tecnológica y Cooperación Internacional abarcaron tres ejes:

- i) Integración Internacional en Temas Estratégicos y Cooperación Internacional, financiando la creación de tres LABINTEX, que permitirían la radicación temporal (2-4 años) de un grupo selecto de especialistas del INTA en otros países con reconocido liderazgo en I&D de interés

²²El objetivo *Transferencia de Tecnología y Extensión* financió: i) infraestructura y equipamiento de unidades y centros de capacitación nuevos o la refacción de los ya existentes; ii) implantación del modelo de gestión territorial; iii) conformación de Consejos Locales de Extensión con participación de la sociedad civil; y iv) capacitación articuladora entre investigación y extensión (BID, 2010).

²³ El objetivo *Investigación para la Pequeña Agricultura Familiar* financiaría cuatro ejes de trabajo i) construcción de tres unidades para la investigación y desarrollo tecnológico de la PAF en regiones proclives al cambio climático o que sufren los efectos ambientales negativos del propio desarrollo agropecuario (Cuyo, Pampeana y Patagonia); ii) dotación de equipos para el desarrollo de las investigaciones; iii) construcción de un taller y un laboratorio para prototipos de maquinaria agrícola y equipamientos de agroindustria rural; y iv) capacitación de recursos humanos de la Red de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la PAF (BID, 2010).

²⁴El objetivo *Modernización y Fortalecimiento Institucional* agrupó cuatro áreas de inversiones i) construcción del edificio central del INTA, que permitirá reunir en un solo lugar físico al personal del nivel central del Instituto; ii) incorporación de la Tecnología de Información y Comunicación, mediante la implantación de sistemas integrados de información y comunicación, interna y externa; se financiará el equipamiento y la infraestructura de redes informáticas y su conectividad; iii) fortalecimiento del Sistema de Planificación, Seguimiento y Evaluación para la gestión orientado al logro de resultados e impactos y para la rendición de cuentas; y iv) fortalecimiento de la Investigación en Economía y Sociología para afianzar la capacidad de análisis prospectivos de mercados agroalimentarios y agroindustriales y de políticas públicas que afectan al sector (BID, 2010).

para el país y con los cuales se puedan desarrollar trabajos conjuntos en temas de frontera del conocimiento;

- ii) Desarrollo de Capacidades de Vinculación y Creación de Empresas de Base Tecnológicas (EBT), en el que se financiarán las obras de infraestructura de laboratorios, equipamiento y capacitación para la conformación de una empresa del INTA que servirá como incubadora de EBT (INCUINTA); y
- iii) Contribución al Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria (FONTAGRO), para financiar un mayor aporte de la República Argentina a dicho fondo, cuya administración ejerce el Banco y que financia investigaciones claves de interés para los países miembros del Fondo²⁵.

En relación con los LABINTEX, la meta institucional fue que en el primer año de ejecución del Proyecto INTA-BID, el LABINTEX en Europa se encontrara en operación con parte de su staff de investigadores.

De forma específica, el subcomponente “Integración Internacional en Temas Estratégicos y Cooperación Internacional” pretendió incrementar la presencia y liderazgo de Argentina en investigaciones agropecuarias.

A partir de la constitución de los LABINTEX, se destacan como metas en la labor del Coordinador y los Investigadores de la Unidad del INTA en el extranjero:

- i) Realizar investigaciones de avanzada para crear innovaciones de frontera del conocimiento.
- ii) Identificar oportunidades de cooperación para el desarrollo de proyectos científico-tecnológicos entre equipos de investigación europeos y argentinos.
- iii) Promover el intercambio de investigadores argentinos y europeos, formando redes de innovación (alianzas sustentables).
- iv) Posicionar al INTA como socio relevante entre las instituciones de investigación agropecuarias a nivel mundial.

Balance sobre la gestión de las fases estratégicas de la planificación del LABINTEX.

En las fases I y II se acentuó que la confluencia del nuevo paradigma en materia de cooperación internacional que promovió el siglo XXI, en correlación a las políticas nacionales sectoriales e institucionales y al mapa de actores que las mismas articularon, permitió la construcción del consenso político para instrumentar el Programa INTA-BID de fortalecimiento del sistema de innovación agropecuaria, y consecuentemente la planificación estratégica del LABINTEX.

²⁵ El aporte del BID al FONTAGRO no fue solventado por el Programa dado que el gobierno de Argentina cumplimentó con el pago de la cuota país al FONTAGRO antes de la ejecución del crédito del INTA con el BID.

Asimismo, el diagnóstico de la situación inicial sobre la evolución del sistema agropecuario, agroalimentario y agroindustrial mundial, y la importancia estratégica del desarrollo y la adopción de tecnologías innovadoras para potenciar la competitividad del sector, orientó el quehacer institucional, y el modelo de gestión del INTA hacia nuevos estándares con la mirada puesta en la mejora continua de sus planes y proyectos.

El reconocimiento de las fortalezas y debilidades internas, como de las oportunidades y amenazas externas, y la visión compartida sobre la importancia del desarrollo de investigaciones de frontera del conocimiento, trabajando en calidad de socios con instituciones francesas con proyección en el continente europeo, a partir de la experiencia de EMBRAPA, propició la creación del LABINTEX.

Por lo expuesto hasta aquí, se pueda dar cuenta de un grado favorable acerca de los conceptos de planeamiento estratégico y la gestión por objetivos en el INTA, conjunto que permitió poner en marcha el sistema de planificación de carácter operativo para la constitución del LABINTEX.

Capítulo IV

LABINTEX en clave del planeamiento: Etapa operativa.

Las Memorias del INTA indican que, luego de diferentes evaluaciones, el Perfil de Proyecto²⁶ del Programa INTA-BID de fortalecimiento del sistema de innovación agropecuaria, fue aprobado por las autoridades del BID en Washington, el 28 de mayo de 2010.

A partir de entonces, durante el segundo semestre de ese mismo año, se realizaron diferentes Misiones de Análisis del BID al INTA donde se trabajó en temáticas técnicas, económicas y fiduciarias referentes al funcionamiento y al reglamento operativo del macroprograma. También se mantuvieron reuniones con autoridades y técnicos del Ministerio de Economía y de la Jefatura de Gabinete de la Nación con la finalidad de analizar los términos y ejecución del préstamo.

Finalmente, el crédito del BID para el desarrollo del citado programa, fue aprobado por parte del gobierno de Argentina el día 3 de marzo del año 2011, por Decreto N°269/2011 del Poder Ejecutivo de la Nación, y suscripto por las partes hacia fines de ese mismo mes. El financiamiento total ascendió a US\$ 215.000.000, de los cuales US\$ 170.000.000 fueron aportados por el BID y US\$ 45.000.000 por el INTA con recursos de origen local.

En relación con el apoyo al INTA, el Ministerio de Agricultura de la Nación elevó un comunicado de prensa anunciando la aprobación del crédito. En el mismo resaltó que “(...) este Gobierno triplicó el presupuesto del INTA, porque estaba entre sus prioridades fortalecer el desarrollo tecnológico, a través del capital de conocimiento que tienen los técnicos y científicos argentinos, que ubica al país entre los primeros en el mundo, a la hora de posicionar los avances en materia de tecnología agropecuaria” (Impulso, 2011:1).

Obtenido el crédito del BID, el equipo de relaciones internacionales del INTA lideró la gestión del planeamiento operativo para la puesta en marcha del LABINTEX.

En la presente tesis, el abordaje de la etapa operativa del planeamiento también contempló la interrelación entre la teoría propuesta por el ILPES y el estudio empírico del LABINTEX, a través de la identificación de las actividades de articulación con EMBRAPA y AGROPOLIS, y el avance en la definición de la marca LABINTEX.

De la misma manera, la etapa operativa del planeamiento incluyó el entendimiento de los acuerdos interinstitucionales para la constitución del LABINTEX en Montpellier, Francia; el análisis de los procedimientos para la selección y radicación de los recursos humanos asignados al LABINTEX; los acuerdos específicos con las instituciones socias de AGROPOLIS para la integración de los investigadores del LABINTEX a las Unidades Mixtas de Investigación y consecuentemente la gestión de los proyectos conjuntos de investigación; y finalmente las evaluaciones al Coordinador, a los Investigadores y al LABINTEX.

²⁶ Perfil de Proyecto disponible en: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=35188131>

Etapa operativa del planeamiento del LABINTEX.

Fase V: Estrategias, planes de acción y presupuesto del LABINTEX.

El presente apartado reúne los hitos destacados en torno a la estrategia, los planes operativos, y la gestión presupuestaria que al combinarse produjeron los resultados necesarios para alcanzar la constitución del LABINTEX en AGROPOLIS.

En primer lugar, se analiza la dinámica de los laboratorios externos en AGROPOLIS, a partir del asesoramiento de EMBRAPA y la realización de una nueva misión de alto nivel del INTA a AGROPOLIS con la finalidad de conocer en profundidad la lógica de la plataforma y la articulación con sus socios. Seguidamente se realizó una aproximación al marco legal para la creación del LABINTEX en Montpellier, donde se destacaron el Convenio de Cooperación Técnica (CCT) entre INTA y AGROPOLIS, y el Memorando para la gestión presupuestaria del CCT.

En segundo lugar, se analizó el procedimiento de selección del Coordinador e Investigadores del LABINTEX, seguidamente se describen los desafíos para la radicación e instalación de los recursos humanos del INTA en Francia, y se reseñó el día de la inauguración del LABINTEX. Finalmente, se resumen la articulación con las Unidades Mixtas de Investigación y la formulación de los convenios específicos del LABINTEX para el desarrollo de los Proyectos Conjuntos de Investigación (PCIs) en temas de frontera del conocimiento.

Comprensión de la dinámica de los laboratorios externos en AGROPOLIS.

Asesoramiento de EMBRAPA.

Durante los primeros meses del año 2011, se destacan las consultorías técnicas realizadas al INTA por el Dr. Ryan Moore, entonces Co-coordinador del LABEX USA, y por el Dr. Elisio Contini, primer Coordinador del LABEX Europa. Estas consultorías se realizaron con el objetivo de la transferencia de conocimientos en base a la experiencia de EMBRAPA, institución con más de 20 años de trayectoria de presencia continua como socio en desarrollos agropecuarios de frontera del conocimiento en diferentes países del mundo.

La consultoría del Dr. Contini, luego de conocer las capacidades del INTA, destacó a modo de propuesta, cuatro áreas generales para el desarrollo de los proyectos del LABINTEX, a saber: tecnologías emergentes (biotecnología, nanotecnologías, etc.); agroalimentarias y agroindustriales; recursos naturales y medio ambiente; y extensión rural.

Esta perspectiva valorizó la interacción de las actividades de investigación y extensión que se desarrolla de forma articulada dentro del sistema de generación y transferencia de tecnología del INTA.

También propuso un marco operativo para la implementación del LABINTEX, donde las actividades a ejecutar incluyeran: “a) negociación y formalización del acuerdo entre el INTA y la organización extranjera que recibiera al LABINTEX; b) definición de las áreas estratégicas para las investigaciones; c) elaboración y publicación de convocatorias para la selección de los recursos humanos asignados al LABINTEX; d) selección de los laboratorios con los cuales trabajarían los

Investigadores del LABINTEX; e) informes periódicos del Coordinador y los Investigadores del LABINTEX a las autoridades; y f) evaluaciones del proyecto y de los profesionales del LABINTEX” (Contini, 2011:2). Asimismo, destacó que cada etapa debería estar en observancia de los aspectos legales que las afectarían.

Por último, los especialistas de EMBRAPA resaltaron dos condiciones significativas para el éxito del LABINTEX, a saber:

- a) la definición y caracterización en profundidad de los proyectos que se lleven a cabo, para establecer los resultados desde el inicio de la planificación; y
- b) el desarrollo de una estrategia de comunicación interna y externa (especialmente para el conjunto de actores de la sociedad rural) sobre los avances alcanzados en el marco de las actividades del LABINTEX.

Misión de alto nivel a AGROPOLIS.

En conocimiento de la *expertise* de EMBRAPA, y de los lineamientos del BID para iniciar la ejecución del Programa, establecidos durante la celebración del Taller de Arranque (Octubre, 2011) como parte de las acciones previas al primer desembolso del préstamo, una nueva misión de alto nivel del INTA viaja a Francia para explorar en profundidad las capacidades ofrecidas por AGROPOLIS.

La misión estuvo integrada por quienes fueran el Presidente, Carlos Casamiquela; el Director Nacional, Eliseo Monti; el Consejero Nacional por la Confederación Intercooperativa Agropecuaria Limitada (CONINAGRO), Elbio Laucirica; el Consejero Nacional por CRA, Alejandro Lahitte; el Director del Centro de Investigación para la Agricultura Familiar (CIPAF), José Catalano; la Directora Nacional Asistente de Relaciones Institucionales, Ana Cipolla; la Coordinadora Nacional de Investigación y Desarrollo, Norma Pensel; y el Director del Laboratorio AGRITERRIS (Actividad Agropecuaria, Territorios y Sistemas agroalimentarios localizados), por Francia, Christophe Albaladejo.

Nuevamente se observa la conformación de la delegación con funcionarios de diferentes responsabilidades institucionales, pero se destaca que en esta oportunidad se invita al Dr. Albaladejo a la misión dada su trayectoria en el fortalecimiento de las vinculaciones entre diferentes instituciones de Francia y Argentina en temas agrícolas.

El informe institucional de la misión señala que se mantuvieron 29 reuniones con distintos actores del sistema de innovación agropecuario francés, como autoridades del INRA, IRD, CIRAD, SupAgro, Cemagref, EMBRAPA y de AGROPOLIS. También se describen las visitas en terreno y las capacidades de las Unidades Mixtas de Investigación en Montpellier, con sus correspondientes laboratorios, plataformas, departamentos, invernaderos, etc.

Asimismo, se reseñaron las conversaciones de las autoridades del INTA con los equipos franceses. Durante esos encuentros, el Dr. Hubert, Presidente de AGROPOLIS, señalaba que los equipos estaban acostumbrados a recibir pasantes de nivel de doctorado o post doctorado, situación que requeriría lograr una diferenciación con el rol del Coordinador y de los Investigadores y el carácter del LABINTEX, desde donde se trabajaría en calidad de socios con los pares europeos.

Además, la delegación del INTA estableció contacto con el Embajador Aldo Ferrer y otros funcionarios de la Embajada Argentina en París, para dar cuenta del aporte que desde el sector científico tecnológico agropecuario se estaba dando para contribuir al crecimiento sostenido del país.

A partir de esta misión, se confirmó la identificación de AGROPOLIS como la plataforma internacional de radicación de los investigadores del INTA.

Marco legal para la constitución del LABINTEX.

Los instrumentos legales que se describen a continuación proporcionaron las bases sobre las cuales diferentes se construyó y se puso en marcha el LABINTEX en Montpellier.

Convenio de Cooperación Técnica (CCT) entre INTA y AGROPOLIS.

Un resultado positivo de la misión institucional del INTA a Francia, fue la labor interinstitucional de los referentes de relacionamiento internacional para la formulación del Convenio de Cooperación Técnica (CCT) entre INTA y AGROPOLIS.

Al consensuar entre ambas partes los términos de referencia del acuerdo, se invitó a Bernard Hubert, Presidente de AGROPOLIS, a Laurent Bruckler, Presidente de INRA, y a Paul Luu, a visitar Argentina para conocer especialmente la labor de Centro Nacional de Investigaciones Agropecuarias (CNIA, Castelar) y del Centro Regional Tucumán – Santiago del Estero del INTA.

La visita de la delegación de AGROPOLIS se concretó durante la última semana del mes de marzo del año 2012. Al culminar las jornadas técnicas, el entonces Presidente del INTA, Carlos Casamiquela y el titular de AGROPOLIS, Bernard Hubert, suscriben el Convenio de Cooperación Técnica (CCT), el cual estableció “(...) las condiciones generales, específicamente técnicas, financieras y materiales para la creación en materia de cooperación internacional del LABINTEX, en el Campus de AGROPOLIS, Montpellier, Francia” (Cláusula 1º), con el fin de posibilitar la radicación temporal de profesionales del INTA, en instituciones francesas.

El citado acuerdo, se estableció con una duración de cinco años a partir de la fecha de su firma el día 23 de marzo del año 2012, y permitió que un coordinador, responsable de la gestión integral del laboratorio y con funciones de investigación, y tres investigadores, dedicados principalmente a desarrollar proyectos y redes científicas de investigación con pares extranjeros, se instalaran en Francia entre los años 2012 y 2015.

Por otro lado, el CCT, siguiendo la recomendación de EMBRAPA, incluyó como las grandes áreas temáticas de cooperación:

- 1-Tecnologías emergentes (biotecnología, nanotecnología, TICs, otras).
- 2-Tecnologías agroalimentarias y agroindustriales.
- 3-Tecnologías de conservación y de manejo sustentable del medio ambiente.

4-Innovaciones organizacionales (desarrollo rural, agricultura familiar, extensión).

A partir de este acuerdo, se estableció que la cooperación entre INTA, AGROPOLIS y sus instituciones socias, para la implementación de los Proyectos Conjunto de Investigación (PCI), se efectivizaría a partir de convenios específicos. Además, instauró que INTA transferiría a AGROPOLIS los recursos financieros necesarios para el funcionamiento del LABINTEX. Al respecto, se destaca que la ejecución del presente convenio tuvo un valor de USD 2.000.000 (dos millones de dólares estadounidenses), con transferencias anuales de USD 500.000 (quinientos mil dólares estadounidenses).

También el convenio informaba obligaciones específicas del INTA, AGROPOLIS y sus instituciones socias en relación con los salarios y seguros (salud, laboral, responsabilidad civil) de los recursos humanos asociados al laboratorio, y respecto al uso de materiales y mobiliarios.

De forma explícita, el acuerdo indicaba las pautas de propiedad intelectual y explotación de los resultados de los proyectos, y las características que debían tener la publicación de los artículos científicos y técnicos resultantes de los trabajos efectuados en conjunto. En este sentido, se destacó la participación de la entonces Coordinación Nacional de Vinculación Tecnológica en la elaboración de estos términos de referencia. Asimismo, se establecieron los términos de protección de la información confidencial, las condiciones de comunicación entre las partes, las auditorías sobre las rendiciones de cuentas y los medios de arbitraje para la solución de conflictos.

Memorando para la gestión del CCT entre INTA y AGROPOLIS.

El primer informe de la Auditoría General de la Nación sobre el Programa INTA-BID de fortalecimiento del sistema de innovación agropecuaria en Argentina (período de ejecución del año 2011) requirió al Presidente del INTA, sobre el subcomponente en estudio, mayores precisiones sobre los procedimientos contables y el plan de actividades anual del LABINTEX para el funcionamiento eficiente, efectivo y transparente de la Unidad del INTA en el exterior.

Para dar respuesta a la AGN, la UGP junto con el equipo de relaciones internacionales del INTA presentaron ante el Consejo Directivo del organismo un Memorando de procedimiento para la gestión del CCT entre INTA y AGROPOLIS.

El citado Memorando de procedimiento señalaba en sus principales aportes:

- fechas, conceptos, montos y tipo de cambio asociado a los depósitos a enviar a Francia;
- modalidad de rendición de gastos y comprobantes de recibo por los fondos que AGROPOLIS remitiría al INTA y, consecuentemente al BID;
- cronograma de radicación de los profesionales del INTA en el LABINTEX;
- responsabilidad del Coordinador del LABINTEX en materia de rendición de cuentas;
- características de los informes, planes de trabajo con las actividades, propuestas y presupuestos de los PCI para los años 2012 a 2015;
- características de las visitas del Comité de Evaluación del LABINTEX.

El documento fue aprobado por el Consejo Directivo, y consecuentemente comunicado a

AGROPOLIS, al BID y a la AGN.

Procedimiento de selección del Coordinador e Investigadores del LABINTEX.

Luego de suscribir los acuerdos interinstitucionales fundacionales del LABINTEX, se inició la selección del Coordinador y los Investigadores de la Unidad. Esta fase del planeamiento tuvo dos momentos diferenciados, por un lado, la elaboración de los términos de referencia del procedimiento y, por otro lado, el proceso de selección de los profesionales del LABINTEX.

Lineamientos generales para la selección de los recursos humanos del LABINTEX.

Para iniciar la instalación de profesionales del INTA en Francia, diferentes Unidades del organismo, especialmente la Dirección Nacional Asistente de Organización y Recursos Humanos, como la de Relaciones Institucionales, a través de la Gerencia de Relaciones Internacionales, y la Gerencia de Asuntos Jurídicos, trabajaron en la elaboración de los perfiles que habilitaron los procedimientos de selección del Coordinador y los Investigadores para el LABINTEX.

Estos documentos oportunamente aprobados por el Consejo Directivo del INTA velaron por garantizar la selección de los mejores profesionales del organismo para el LABINTEX, atento a la responsabilidad institucional que conllevarían estas funciones.

El procedimiento de selección del Coordinador y de los Investigadores del LABINTEX, inició con la invitación del Consejo Directivo del INTA a los investigadores de todo el país, que revistieran en Planta Permanente, a postularse para cada selección. Las convocatorias se difundieron por diferentes medios de comunicación institucional y cada proceso se dio en diferentes momentos del año, siendo el llamado a la selección del Coordinador efectuado en el mes de junio de 2012, mientras que las convocatorias para Investigadores se realizaron entre el último cuatrimestre del año 2012 y mediados del año 2013.

Las convocatorias estuvieron dirigidas a profesionales con amplia trayectoria laboral; destacada experiencia en actividades de investigación en el sector agropecuario, agroalimentario y/o agroindustrial, con experiencia en líneas de investigación innovadoras; reconocida articulación científico-técnica intra y extra institucional con organismos nacionales e internacionales; antecedentes en gestión de proyectos de investigación en ciencias agropecuarias, agroalimentarias, agroindustriales y/o sociales a nivel nacional y/o internacional.

Corresponde señalar que los postulantes deberían cumplir los siguientes requisitos (con documentación acreditada):

- experiencia profesional no inferior a 15 años, y con un período mínimo de 10 años como empleado del INTA en Planta Permanente.
- experiencia en gestión y coordinación de proyectos de investigación.
- título de Posgrado (Doctorado/Maestría/Especialización), obtenido con un mínimo de 5 años al momento de presentarse a la convocatoria.
- publicaciones científicas en su especialidad, nacionales y extranjeras, de los últimos tres años.
- manejo del idioma inglés y/o francés (oral y escrito), siendo este requisito excluyente.

Otros criterios deseables fueron la dirección de tesis de posgrado en su área de investigación, la interacción previa con grupos de investigación franceses, como la obtención de premios y distinciones internacionales.

También la convocatoria informaba que los integrantes del LABINTEX, dependerían jerárquicamente del Director Nacional, y de la Dirección Nacional Asistente / Coordinación Nacional en quien este delegue la gestión operativa.

El profesional seleccionado debería permanecer en el cargo por un período de dos años, sujeto a la disponibilidad de recursos financieros y a las evaluaciones semestrales realizadas por el Comité de Evaluación del LABINTEX y por la contraparte socia. De acuerdo con el resultado de estas evaluaciones, podrían prorrogar sus actividades por un período máximo de otros dos años.

En el caso de fuerza mayor, las autoridades del INTA, o el Coordinador para el caso de los Investigadores, podrían solicitar su regreso al país. Asimismo, en todos los casos, a su regreso al país el profesional debería permanecer en el INTA por un período igual al período de su estadía en el LABINTEX.

Por último, las convocatorias indicabas beneficios extraordinarios para los recursos humanos asignados al LABINTEX (pasajes aéreos al destino, seguros de salud y de trabajo en Francia, complemento salarial, entre otros).

El candidato seleccionado para coordinar el LABINTEX, sería responsable de articular y elaborar propuestas de investigación e innovación con AGROPOLIS, sus instituciones asociadas, así como con otros organismos franceses y de la Comunidad Europea, en las áreas temáticas del CCT. Además, supervisaría las actividades enmarcadas en los Proyectos Conjuntos de Investigación (PCIs), los recursos humanos, la gestión administrativa y financiera del LABINTEX.

Los profesionales seleccionados como investigadores tendrían como función primordial desarrollar los PCI y redes en las temáticas aprobadas en el CCT entre INTA y AGROPOLIS. No obstante, también se requirió:

- i. Dedicar el 75% de su tiempo a actividades de investigación y el 25% para asistir al Coordinador en la creación y consolidación de alianzas estratégicas en articulación con AGROPOLIS y sus instituciones socias, en el área temática de cooperación a su cargo.
- ii. Elaborar informes técnicos de mediano plazo e informes finales para evaluación de las autoridades del INTA y de AGROPOLIS.
- iii. Publicar los resultados de los estudios realizados, en revistas científicas, congresos, seminarios, talleres, entre otros.

Etapas del procedimiento de selección de los candidatos a integrar el equipo fundador del LABINTEX.

Asimismo, el Consejo Directivo estableció las características de las etapas de evaluación, el cronograma del procedimiento de selección y la composición de las juntas evaluadoras.

Al cabo de quince días, a partir del momento en que se realizó la difusión de cada una de las convocatorias, se inició el procedimiento de selección. La selección, fue realizada en distintas etapas, según se detalla a continuación:

1. Junta de Preselección.

Una Comisión evaluó las propuestas y documentación presentadas, y efectuó una preselección de los candidatos, de acuerdo con los criterios establecidos en los documentos de la convocatoria.

Los integrantes de cada Comisión fueron designados por el Director Nacional del INTA y generalmente estuvieron conformadas por un miembro del Consejo Directivo, el Secretario Legal y Técnico, y autoridades de la Dirección Nacional Asistente de Relaciones Institucionales, de la Dirección Nacional Asistente de Organización y Recursos Humanos, de la Coordinación Nacional de Investigación y Desarrollo y de un Director de un Centro de Investigación y/o Regional.

2. Comité de Selección.

Esta evaluación tuvo tres instancias. En la primera el candidato presentaba ante la Comisión su propuesta de trabajo en Francia, luego las autoridades del INTA lo entrevistaba en torno a la facilidad de comunicación y el manejo de relaciones institucionales; la capacidad de conducir trabajos grupales multidisciplinarios; el conocimiento de la investigación agrícola en Francia y en la Comunidad Europea. Finalmente, los candidatos eran evaluados en sus conocimientos del idioma inglés y francés.

Los candidatos preseleccionados fueron entrevistados por una Comisión integrada por: el Presidente, un miembro del Consejo Directivo, el Director Nacional, un miembro de la Dirección Nacional y un Director de los Centros de Investigación asociados al tema de la convocatoria.

3. Junta del Consejo Directivo.

El Comité de Selección elevaba al Consejo Directivo del INTA una terna de los candidatos a cubrir ya fuera el puesto de Coordinador o Investigador. Esta terna reflejaba los mayores puntajes de los candidatos evaluados para que el Consejo Directivo del INTA considerara al más pertinente para cada cargo, quien sería designado por Resolución.

Corresponde señalar que, para cada una de las convocatorias se presentaron más de diez profesionales, y todos fueron evaluados siguiendo el procedimiento antes enunciado.

Finalmente, los profesionales seleccionados fueron (por orden de radicación):

- Daniel Rearte, Coordinador e Investigador del área “Tecnologías de conservación y de manejo sustentable del medio ambiente”.
- Roberto Cittadini, Investigador del área “Innovaciones organizacionales”.
- Adriana Descalzo, Investigadora del área “Tecnologías agroalimentarias y agroindustriales”.
- Cecilia Vázquez Rovere, Investigadora del área “Tecnologías emergentes (biotecnología, nanotecnología, TICs, otras)”.

Radicación e instalación del Coordinador y los Investigadores en Francia.

Misión Exploratoria a Montpellier, Francia.

Los investigadores seleccionados del LABINTEX, realizaron una misión exploratoria de quince días a la ciudad de Montpellier, con anterioridad a la radicación definitiva, con los siguientes objetivos: para el caso del Coordinador la misión fue para presentar al LABINTEX ante funcionarios y equipos técnicos de programas de investigación del campo de las ciencias agronómicas, veterinarias, agroalimentarias, del medio ambiente y del desarrollo rural de Francia; para los Investigadores tuvo como finalidad conocer las diferentes Unidades Mixtas de Investigación (UMIs) a las que se podrían sumar con su tema de cooperación, y así tener un primer contacto con sus colegas franceses.

Para todos los casos, fue el momento en que se empieza a conocer las UMIs, como un espacio de trabajo, multidisciplinario y en red, que organiza la investigación y otras dinámicas en un ambiente altamente productivo. También la misión permitió comenzar a comprender la forma de vida cotidiana en Europa y las particularidades de la futura ciudad de residencia de las respectivas familias en Francia.

En las entrevistas realizadas a los Dres. Cittadini, Rovere y Descalzo, Investigadores del LABINTEX, se destaca que la misión exploratoria fue un insumo de mucha utilidad profesional y personal. Para quienes contaban con experiencia académica y laboral en ese país, como el caso del Dr. Cittadini, le permitió fortalecer sus contactos. Mientras que las Dras. Rovere y Descalzo, pudieron diferenciar lo que se conoce desde los libros o en internet del contacto directo con las instituciones y los equipos de investigación franceses. Asimismo, en estos últimos casos, las investigadoras requirieron que el Coordinador tuviera que relevar las posibles Unidades Mixtas de Investigación y contactar a los especialistas de AGROPOLIS y sus instituciones socias vinculados al área temática de cada investigadora del INTA.

Tramitación del visado para trabajar en Francia.

Luego de cada misión exploratoria los profesionales designados al LABINTEX iniciaron la tramitación de la solicitud de la autorización²⁷ de la Jefatura de Gabinete de la Argentina para la salida al exterior de larga duración. Además, gestionaron la visa científica, para poder residir en Francia en calidad de investigadores.

La tramitación de la VISA Científica fue un procedimiento fundamental de la etapa operativa de planificación del LABINTEX porque incluyó la suscripción de un "Acuerdo de Recepción" con las contrapartes francesas, documento que respaldaría el trabajo legal de los profesionales del INTA en Francia.

²⁷ Diferentes coyunturas políticas en Argentina implicaron cambios en los requisitos burocráticos para tramitar la autorización de la salida al exterior ante la Jefatura de Gabinete, situación que hizo que un mismo permiso se gestionara de forma diferente a lo largo de la presentación de las solicitudes para cada integrante del LABINTEX.

En esta instancia, la labor de la Gerencia de Relaciones Internacionales del INTA, con el Dr. Etienne Saur, Agregado para la ciencia y la tecnología de Francia en Buenos Aires, y con su colaboradora la Sra. María Inés Rosas, en constante interacción con los profesionales asignados al LABINTEX, permitió llevar a cabo de las VISAS científicas de forma eficiente.

Posicionamiento del LABINTEX.

Inauguración del LABINTEX.

El 30 de noviembre del año 2012²⁸ fue oficialmente inaugurado el LABINTEX en Montpellier “como apuesta del INTA para jugar en las grandes ligas” y “con la finalidad de posicionar al país en la realización de investigaciones encuadradas en la frontera del conocimiento” (Rearte, entrevista, 2012,1).

El Dr. Rearte, entonces el Coordinador del LABINTEX, aseguraba que el INTA pasaba a ser el referente científico tecnológico agropecuario del Estado argentino en Europa.

La ocasión dio lugar también para la participación de los representantes del INTA en un conjunto de reuniones político-institucionales²⁹, a partir de los cuales se daba a conocer el LABINTEX en Europa, y la renovación de la tradición en materia de cooperación científico-tecnológica del INTA en Francia. Además, se destacó la presentación de un Estudio bibliométrico, realizado a solicitud del INRA y de AGROPOLIS con la finalidad de disponer de una cartografía actualizada de las colaboraciones internacionales del INTA, en el período 2007-2012. Este estudio informó que el INRA es la primera institución europea en la vinculación y además ocupa el octavo lugar en el listado de instituciones con las cuales el INTA ha publicado.

El encuentro permitió presentar la iniciativa del LABINTEX ante una audiencia de 200 miembros de la comunidad científica y académica del sector agropecuario. También generó un espacio para que se renovaran acuerdos bilaterales entre INTA y sus pares de Francia.

El entonces subsecretario de Coordinación Institucional del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, Dr. Sergio Matheos, en la clausura de las Jornadas señalaba que el INTA representaba una institución modelo en cuanto a su presencia territorial en todo el país y en cuanto a su diversidad en función de cooperación con otras instituciones, tanto a nivel local y regional como internacional.

²⁸ “La ceremonia de inauguración contó con la presencia de los Presidentes de INTA y AGROPOLIS, del director de AGROPOLIS, Paul Luu, el Director de Relaciones Internacionales del INRA, Robert Habib, quien fuera Presidente del CIRAD, Michel Salas, el Director Regional del IRD, Yves Duval, el Director de Relaciones Internacionales de SupAgro, Jean Luc Bosio, el Director de Agreenium, Stephán Guilbert, el Director regional del IRSTEA, Eric Vendimian, el Representante del CGIAR, Frank Rijsberman y el Coordinador del LABEX, Pedro Arcuri. Como parte de la delegación argentina, también participaron por el Consejo Directivo del INTA, Aldo Paredes, la Directora Nacional Asistente de Relaciones Institucionales, Ana Cipolla, el Ministro Mariano Simón Padrós, en representación del Embajador, y la bióloga Juliana Iglesias del INTA Pergamino, quien cursaba un posgrado en Francia” (INTA, 2012).

²⁹ Entre las reuniones político-institucionales, se destacaron aquellas en el Ministerio de Agricultura de Francia, en el Institut des Hautes Etudes pour la Science et la Technologie, en Universidades, ante Global Forum on Agricultural Research.

La importancia del encuentro llevó a replicar la experiencia dos años después en la Embajada Argentina en Francia, cuando se organizaron de forma interinstitucional desde el LABINTEX, con AGROPOLIS y sus instituciones socias, las “II Jornadas Franco Argentinas de Cooperación Científica, bajo los ejes: “Frontera del conocimiento y el nuevo enfoque de los territorios”; “Sistemas de producción ganadera de pastoreo sostenibles”; y “Liceos agrícolas en Francia y las escuelas agro-técnicas en Argentina” (INTA, 2015:1).

Proyectos Conjuntos de Investigación del LABINTEX.

El desarrollo de la Proyectos Conjuntos de Investigación (PCIs) del LABINTEX fue una actividad fundamental en el ciclo de la planificación dado que su gestión permitió formalizar la integración de los Investigadores del LABINTEX a los equipos de trabajo de las UMIs.

El desarrollo de los PCIs tuvo diferentes fases, en una primera instancia, los encuentros iniciales de los Investigadores del LABINTEX con las contrapartes socias fueron de socialización, porque se retomaba el contacto con las autoridades y con los equipos técnicos, se informaba sobre la misión del LABINTEX y las características del financiamiento del BID para los proyectos. En estas oportunidades también se reforzaba la concepción del LABINTEX como un espacio para ser parte de un equipo de investigación, comprometido en la producción conjunta de conocimiento a largo plazo.

El siguiente cuadro indica la UMI a la cual se asoció cada uno de los referentes del LABINTEX.

REFERENTE LABINTEX Y FECHA RADICACIÓN	UMI ASOCIADA Y OBJETIVO
Dr. Daniel Rearte Radicación: 1/10/2012	UMR Herbivores (INRA - VetAgro Sup). Objetivo: investigación para la valoración de forraje y otros recursos no competitivos con la alimentación humana, y en línea con las expectativas sociales (bienestar animal, la calidad del producto).
Dr. Roberto Cittadini Radicación: 25/02/2013	UMR Innovation (INRA, el CIRAD y Montpellier SupAgro). Objetivo: producir conocimiento y el debate científico sobre la innovación para analizar, acompañar y evaluar el proceso de innovación para el desarrollo sostenible sistemas agrícolas y alimentarios.
Dra. Adriana Descalzo Radicación: 29/07/2013	UMR QualiSud (CIRAD, Universidad de Montpellier y Avignon, entre otras). Objetivo: analizar, comprender y optimizar el proceso de construcción de los alimentos a lo largo de la cadena de transformación.
Dra. Cecilia Vázquez Rovere Radicación: 8/11/2013	UMR Lepse (Laboratorio de Ecofisiología de Plantas bajo estreses ambientales de INRA de Montpellier y SupAgro). Objetivo: producir conocimientos y metodologías para mejorar la productividad de las plantas de cultivo bajo restricciones ambientales al analizar y modelar la variabilidad genética de las respuestas de las plantas a las diferentes condiciones ambientales.

Fuente: Elaboración propia.

Los investigadores de Argentina y Francia al superar la instancia del conocimiento mutuo y del entendimiento de la dinámica de trabajo en calidad de socios, iniciaron la interacción técnica para la formulación de los PCIs. Esta fase llevó entre seis meses a un año, a excepción del caso del proyecto a cargo del Coordinador quien demoró más de lo previsto dadas la superposición de sus actividades institucionales con las de investigación.

Durante el año 2014, cada uno de los PCI del LABINTEX se formalizó a través de la suscripción de convenios específicos entre el INTA con diferentes contrapartes francesas se formalizaron los PCI del LABINTEX. En el Anexo II se resumen los objetivos generales y específicos de cada PCI.

En las entrevistas, los Investigadores del LABINTEX señalan que, si bien la gestión de la suscripción de los acuerdos demoró aproximadamente seis meses, los compromisos asumidos entre las partes permitieron iniciar las actividades experimentales con antelación a la formalización del acuerdo.

Fase VI: Indicadores de desempeño del Componente de Vinculación Tecnológica y Cooperación Internacional /LABINTEX del Programa INTA-BID.

Desde el marco conceptual propuesto por el ILPES los indicadores de desempeño son herramientas para valorar la distancia entre los resultados obtenidos y las metas comprometidas. Para analizar la experiencia del LABINTEX se enunciarán los indicadores del Componente de Vinculación Tecnológica y Cooperación Internacional del Programa INTA-BID, y específicamente las del subcomponente LABINTEX.

Al respecto, corresponde destacar que se adoptó una definición fundamentada en las “manifestaciones cualitativas y cuantitativas de la dimensión internacional en los sistemas científico-técnicos” (RCYT 2007:6). La caracterización de los indicadores de desempeño del Componente de Vinculación Tecnológica y Cooperación Internacional se establecieron en el Perfil del Proyecto aprobado por el BID en el mes de mayo del año 2010. El citado documento informa que los resultados esperados tenían que reflejar un aumento de patentes y en el número de publicaciones en revistas indexadas en coautoría con investigadores internacionales a lo largo de los cinco años de duración del Programa INTA-BID.

Específicamente en el plano de la integración internacional en temas estratégicos el subcomponente del LABINTEX, tuvo como indicadores de desempeño la realización de 30 (treinta) proyectos de investigación, de los cuales 10 (diez) tendrían que enmarcarse en el LABINTEX en Europa.

En este caso, los convenios internacionales suscriptos entre INTA y sus contrapartes internacionales, o los proyectos aprobados por el Director Nacional o el Consejo Directivo, serían el medio de verificación del desempeño. No obstante, durante las evaluaciones del LABINTEX se consideraron otras dimensiones e instrumentos para medir el valor del instrumento de cooperación. Entre los macro indicadores se pueden mencionar: los recursos humanos en I+D en los proyectos del LABINTEX, y la cogeneración de tecnologías y difusión de los conocimientos generados con los

socios de Francia. Otros elementos para medir los resultados del LABINTEX fueron los productos de los PCIs: la participación en programas, proyectos, redes y consorcios internacionales; ensayos científicos, publicaciones y premios entre otros.

En el Anexo III se presentan cuatro infografías para ilustrar los logros del LABINTEX desde su constitución hasta fines del año 2015.

Fase VII: Seguimiento y evaluación de resultados.

Esta sección enuncia las características principales del control de gestión externo y la dinámica de las evaluaciones internas al LABINTEX efectuadas entre los años 2013 y 2014.

En primer lugar, se evaluó el grado de cumplimiento de los compromisos del LABINTEX, en materia presupuestaria, económica, financiera, patrimonial, legal y de gestión, en el marco de los informes realizados por la Auditoría General de la Nación (AGN) al Programa de Fortalecimiento del Sistema de Innovación Agropecuario INTA-BID. Al respecto, se tomaron en consideración las auditorías realizadas entre los años 2012 y 2014, en cumplimiento de las leyes y reglamentaciones de la administración financiera y de los sistemas de control del sector público nacional. El foco en la auditoría (más allá del peso propio del tema en materia de gestión pública) corresponde a la salvedad conceptual planteada en el marco teórico respecto a la diferencia entre control y evaluación.

En segundo lugar, se describen las principales evaluaciones que las autoridades del INTA llevaron adelante en relación con el LABINTEX. Por un lado, se examinaron las evaluaciones de desempeño anuales del Coordinador y de los Investigadores comprendidas entre los años 2012 y 2014 de modo de contemplar el rendimiento laboral del equipo de trabajo del laboratorio en correlación a los resultados obtenidos por el LABINTEX como Unidad.

Por otra parte, se analizaron los productos de las misiones institucionales que evaluaron las actividades sustantivas de I&D y transferencia y extensión del LABINTEX, desde un enfoque contributivo de asesoramiento para la mejora continua del laboratorio en su articulación con sistemas de innovación a nivel internacional.

Finalmente, en correlación al carácter cíclico del planeamiento propuesto por el ILPES, para evaluar el planeamiento del LABINTEX, con foco en la retroalimentación para la mejora continua entre los objetivos estratégicos, las actividades y las evaluaciones, se describió el plan de trabajo y los resultados obtenidos por el laboratorio hacia fines del año 2015.

Control externo en materia presupuestaria, económica, financiera, patrimonial, legal y de gestión al Programa de Fortalecimiento del Sistema de Innovación Agropecuario INTA-BID (2012-2014).

Informes de la Auditoría General de la Nación (2012 a 2014).

La Auditoría General de la Nación, en cumplimiento de sus capacidades investigativas, para el caso en estudio, realizó diferentes exámenes al Contrato de Préstamo N° 2412/OC-AR, suscripto entre

el BID y la Nación Argentina, y a los actos legales complementarios que permitieron la ejecución del Programa de Fortalecimiento del Sistema de Innovación Agropecuario INTA-BID.

Los informes desarrollados por la AGN sobre el citado Programa durante los años 2012 y 2014, de conformidad con las normas de control gubernamental, obteniendo las evidencias necesarias sobre la gestión del INTA en el Contrato antes mencionado, para el caso del LABINTEX, señaló diferentes situaciones a resolver, a saber:

- Anticipos a AGROPOLIS: destacó que los mismos deberían ser asignados a una única cuenta exclusiva para la actividad del LABINTEX.
- Archivos y Convenio: subrayó la importancia de mantener un archivo cronológico y foliado que integrara todo lo actuado en relación con el CCT entre INTA y AGROPOLIS.
- Manual del Procedimiento para la gestión del CCT entre INTA y AGROPOLIS: solicitó 1) definición de los controles sobre los informes del LABINTEX, identificando a los responsables de la revisión, aprobación y notificación al BID; 2) detallar el tipo de comprobantes que se consideran suficiente respaldo de gastos de AGROPOLIS e incluir la firma del Coordinador en las rendiciones de cuentas.
- Comité Coordinador del CCT entre INTA y AGROPOLIS: pidió informar su constitución y aportes a las actividades del LABINTEX.
- Planes de Trabajo del LABINTEX: requirió incorporar fecha de emisión (desde el LABINTEX) y fecha de recepción (en la UGP), incluyendo la firma del Coordinador y la constancia de la intervención y aprobación del Comité Coordinador del CCT entre INTA y AGROPOLIS.

Todas las observaciones de la AGN para el LABINTEX fueron incorporadas inmediatamente a la gestión del laboratorio, y permitieron que el organismo de control expusiera ante el Congreso de la Nación que los estados financieros y la información identificada del Programa INTA-BID daban cuenta de prácticas contables y procesos de gestión que garantizaban criterios de economía, eficiencia y eficacia para el cumplimiento del Contrato de Préstamo.

Evaluación al LABINTEX.

Las actividades del equipo del LABINTEX tuvieron diferentes instancias de evaluación interna que funcionaron para garantizar que los resultados obtenidos tuvieran correlación a los objetivos esperados.

Durante el período en estudio, la labor del Coordinador y los Investigadores se evaluó conforme el Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial (CCTS) para el personal del INTA, aprobado por el Decreto N° 127/2006, y a las disposiciones reglamentarias vigentes al momento de la evaluación. Al respecto se resumieron los resultados de la evaluación del personal del LABINTEX entre los años 2012 y 2014.

Por otro lado, se analizaron las actividades de seguimiento y evaluación interna del LABINTEX que se enmarcaron en diferentes misiones de autoridades del INTA a Montpellier, entre las que sobresalen las realizadas en el mes de noviembre del año 2013 y en octubre del año 2014.

Evaluación del personal del LABINTEX (períodos: 2012/2013 y 2013/2014).

De acuerdo con el citado convenio de trabajo para el personal del INTA, la evaluación de desempeño es un procedimiento a través del cual “se ponderan las competencias laborales y el desempeño del personal durante su carrera, contribuyendo a estimular el compromiso del agente con el rendimiento laboral y la mejora institucional” (Artículo 55).

Considerando que el acuerdo entre INTA y AGROPOLIS previó, entre las obligaciones del INTA, realizar una evaluación con periodicidad semestral de las actividades, el desempeño técnico y los avances alcanzados por el Coordinador y los Investigadores del LABINTEX; la Dirección Nacional del INTA emitió disposiciones según las cuales se definieron las autoridades que conformarían las Juntas de Evaluación del equipo.

Al respecto, si bien se constató que las respectivas Juntas de Evaluación, solo pudieron realizar evaluaciones anuales al equipo a continuación, se informan las características y resultados principales de las diferentes evaluaciones de desempeño.

La Junta de Evaluación del Coordinador fue integrada por el Director Nacional, un Vocal del Consejo Directivo, directivos de I&D y de Relaciones Institucionales del INTA. Mientras que, en el caso de los Investigadores, las Juntas de Evaluación estuvieron conformadas por el Coordinador del LABINTEX, un directivo de un Centro Regional o de Investigación y el Coordinador del Programa Nacional vinculado al PCI. En ambos casos la matriz institucional interviene en las respectivas evaluaciones de desempeño.

Las Juntas utilizaron como instrumentos para la evaluación, las declaraciones juradas de actividades, y los informes técnicos del Coordinador y los Investigadores del LABINTEX que se presentaban ante el Consejo Directivo del INTA para la aprobación de los presupuestos anuales.

La valoración realizada por las diferentes Juntas de Evaluación para los períodos laborales comprendidos entre los años 2012 y 2014, indicaron que las acciones desarrolladas por los agentes del LABINTEX, en relación con el cumplimiento de las obligaciones laborales y dadas las responsabilidades y desafíos afrontados al representar al INTA en el exterior, fueron altamente positivas en cada uno de los integrantes del equipo como para la mejora continua institucional.

Misiones de evaluación institucional al LABINTEX (2013 y 2014).

En el mes de noviembre del año 2013, el entonces Presidente del INTA, Carlos Casamiquela, el Vocal del Consejo Directivo, Bruno Quintana, el Director Nacional, Eliseo Monti y la Directora Nacional Asistente de Relaciones Institucionales, Ana Cipolla, viajaron a Montpellier para evaluar al LABINTEX y profundizar el relacionamiento entre el INTA y los Institutos de Educación Superior e Investigación que integraban AGROPOLIS.

La selección de los integrantes para la misión da cuenta del perfil interdisciplinario y a su vez el compromiso de las máximas autoridades del organismo por realizar el seguimiento de una de las inversiones del INTA más significativa a nivel internacional.

Durante la misión se tuvieron reuniones con directivos de AGROPOLIS, se realizó una entrevista al Coordinador del LABINTEX, y se conversó con los Investigadores respecto a sus avances en la gestión de los PCIs. Esta actividad permitió generar un espacio de diálogo en el que tanto las autoridades, como los especialistas del LABINTEX, dieron cuenta de una situación favorable que permitiría avanzar en los desafíos propuestos para fortalecer desde la ciencia y la tecnología al sector agropecuario, agroalimentario y agroindustrial nacional.

Siguiendo el marco teórico propuesto por el ILPES, esta misión no puede ser considerada como una actividad de evaluación del LABINTEX dado que sus fundamentos refieren a pautas de monitoreo institucional caracterizadas por el seguimiento mensual de la evolución del subcomponente Integración Internacional en temas estratégicos del Proyecto INTA-BID.

Un año después, se comenzó a planificar la segunda misión institucional de evaluación del LABINTEX, en el contexto de los resultados alcanzados en la Evaluación de Medio Término del INTA y el BID al Programa de Fortalecimiento del Sistema de Innovación Agropecuario, realizada en el mes de agosto del año 2014. Encuentro desde donde se resolvió que, entre otras reprogramaciones, se reducirían de tres a uno los laboratorios del INTA en el extranjero.

Durante el mes de octubre del año 2014, se realizó una nueva misión de evaluación institucional al LABINTEX. La misma mismo estuvo integrado por quienes fueran el Presidente del INTA, Francisco Anglesio, el Vicepresidente, José Catalano; el Director Nacional, Eliseo Monti; el Director Nacional Asistente de Organización y Recursos Humanos, Guillermo Sempronii; la Directora Nacional Asistente de Relaciones Institucionales, Ana Cipolla, el representante del INTA ante el FONTAGRO Carlos Parera, y el Gerente de Seguimiento y Evaluación, Hernán Trebino.

La composición de la delegación muestra que, no obstante, el cambio de funcionarios continuó el compromiso por mantener una vinculación directa entre las autoridades del INTA y el equipo del LABINTEX. Además, en esta ocasión se incorporaron a la delegación referentes de las áreas de recursos humanos y planificación del organismo, con la idea de alcanzar una mejor articulación institucional de los logros del LABINTEX.

En esta oportunidad, con antelación a la visita se revisaron los informes de los PCIs y se solicitó a los profesionales del LABINTEX realizar un ejercicio de autoevaluación junto con sus socios sobre las actividades realizadas, con la finalidad de resumir los logros y las limitaciones en los proyectos conjuntos.

Por otro lado, para la actividad de evaluación se elaboró una guía con dos niveles de análisis, uno sobre cada PCI, y otro sobre el LABINTEX en su conjunto. Cada nivel fue abordado mediante entrevistas a los socios franceses (autoridades e investigadores de las UMIs), al Coordinador y a los Investigadores.

De acuerdo con los compromisos asumidos con la suscripción de los convenios específicos para la gestión de los proyectos fundamentales del LABINTEX, a nivel de cada uno de los PCI en ejecución, la evaluación consideró tres dimensiones de análisis: 1. producción institucional, que calificó los resultados alcanzados a partir del cumplimiento de las actividades y productos previstos en el

presupuesto y cronograma de cada proyecto; 2. estrategia de gestión, que valoró la conformación de vínculos interinstitucionales y la formación de equipos y recursos humanos en investigación; y 3. infraestructura, que permitió indagar sobre la disponibilidad y acceso efectivo a los equipamientos de la UMIs socias de cada PCI.

A nivel general del LABINTEX, la evaluación realizada puso énfasis “en el funcionamiento de los grupos de trabajo, su articulación con otras redes que dieran sustentabilidad a las actividades y en la estrategia de gestión” (INTA, 2014:2).

A partir del análisis de la documentación institucional y de las entrevistas, los integrantes de la misión realizaron consideraciones generales sobre las ventajas del LABINTEX para sus distintos actores, detectaron oportunidades de mejora sobre los resultados de los proyectos y las actividades de coordinación del LABINTEX.

Los principales resultados destacaron, cito textual:

- “la instalación del concepto LABINTEX en la comunidad científica de Francia, destacando el rol y la responsabilidad del INTA como institución referente científico-tecnológica del sector agropecuario tanto en Argentina como en el ámbito internacional.
- la identificación de masas críticas en Francia y en parte de Europa en temas prioritarios para el INTA.
- la puesta en marcha de los cuatro PCI a través del posicionamiento de sus investigadores e integración con los equipos de trabajo de las distintas UMIs.
- la participación en proyectos internacionales especiales con socios de Francia
- un efecto “nodriza” en el establecimiento de los investigadores: la presencia de por lo menos uno de ellos actuó como facilitadora para el inicio de las actividades del PCI y el acomodamiento del personal y sus familias en Francia.
- buena integración en el equipo del LABINTEX.
- avances en el relacionamiento de los integrantes del LABINTEX con funcionarios de la Embajada Argentina en Francia, y con la Embajada francesa en Argentina.
- desarrollo de producciones científicas (artículos con y sin referato, presentaciones a congresos, informes y boletines técnicos, etc.)” (INTA, 2014:2-5).

Estos resultados se desprenden de metas de gestión elaboradas en el marco del perfil del LABINTEX, desde donde se enfatizó el foco en el desarrollo de investigaciones, intercambios científicos, relevamiento de oportunidades para el INTA y en el posicionamiento del LABINTEX.

Asimismo, se analizaron las ventajas que reportaba el LABINTEX para los distintos actores participantes, el informe institucional identificó que, cito textual:

“Para el INTA existe:

- Disponibilidad de equipamiento de alta complejidad que reduce los tiempos de obtención de resultados de investigación.
- Oportunidad de formación de sus recursos humanos.
- Ampliación y fortalecimiento de conexiones institucionales (redes).
- Incremento de las oportunidades para el acceso a fondos competitivos internacionales.

Para el Coordinador y los Investigadores del LABINTEX hay:

- Mayor visibilidad internacional.
- Salto cualitativo en las actividades de investigación de frontera del conocimiento.

Para Agropolis:

- Desarrollo de nuevas líneas de investigación y potenciación de las líneas de trabajo existentes.
- Importancia de contar con pares para complementar y realizar estudios comparativos.
- Contar con el apoyo para la organización de eventos internacionales relacionados con las temáticas del LABINTEX.
- Mayores oportunidades de publicación y formación de sus recursos humanos” (INTA, 2014:2-5).

Finalmente, como oportunidades para la mejora continua del LABINTEX se enfatizó la necesidad de, cito textual:

- ✓ “Optimizar la compatibilización del rol de Investigador que tiene el Coordinador.
- ✓ Considerar la radicación del equipo del LABINTEX por 4 años en el país de destino, de modo de simplificar los trámites de instalación.
- ✓ Desarrollar una estrategia comunicacional (interna y externa) específica para el LABINTEX.
- ✓ Perfeccionar los informes de los avances en los PCI.
- ✓ Profundizar la búsqueda de recursos humanos y fondos complementarios.
- ✓ Planificar el desarrollo futuro del LABINTEX en Europa” (INTA, 2014:2-5).

Retroalimentación.

Para evaluar cómo influyó en el equipo del LABINTEX los resultados de los diferentes controles externos y de las evaluaciones institucional se describe el plan de trabajo de la Unidad para el año 2015, y seguidamente se destacan los logros del LABINTEX desde su creación en el año 2012 hasta fines del año 2015 (último año de estudio de la presente tesis).

Plan de trabajo 2015 del LABINTEX.

Luego de conocer los resultados de la evaluación institucional del LABINTEX realizada en octubre de 2014, el equipo comenzó a elaborar el plan de actividades y el presupuesto requerido para el año 2015.

Para el nuevo ciclo de gestión, para dar cumplimiento a los objetivos de los PCIs, como instrumentos de cooperación y para superar las metas propias del LABINTEX, se informó al Consejo Directivo del INTA que el Coordinador tendría previsto realizar las siguientes actividades:

- Monitoreo de los PCI de las cuatro áreas de investigación y de sus proyectos satélites.
- Consolidación de la instalación del LABINTEX en Europa.
- Continuación con la identificación de nuevas líneas de investigación entre instituciones de Europa y el INTA.

- Realización de talleres y seminarios internacionales para integrar la experiencia del LABINTEX a otros proyectos del INTA.

Por otro lado, desde las diferentes áreas de investigación, el citado plan de trabajo destacaba que cada uno de los Investigadores, a través de los PCIs fundamentalmente:

- avanzarían en las capacitaciones y entrenamientos de tesistas y pasantes,
- fomentarían el intercambio entre investigadores del INTA y de las instituciones socias de AGROPOLIS,
- facilitarían la participación de investigadores del INTA en seminarios, talleres, reuniones científicas y foros de discusión internacionales,
- promovería la elaboración de publicaciones, producto de las investigaciones,
- motivaría la formación de redes científicas de investigación y desarrollo científico tecnológicos,
- avanzaría en la búsqueda de fondos internacionales,
- e implementarían nuevas estrategias de comunicación para la difusión de sus actividades.

En conclusión, el plan de trabajo 2015 del LABINTEX al incorporar las observaciones de la misión de monitoreo institucional contó con la aprobación del Consejo Directivo del INTA, desde donde se valoró el conjunto de actividades que permitirían la mejora continua del LABINTEX.

Logros del LABINTEX (2012-2015).

Entre los logros alcanzados por el Coordinador y los Investigadores del LABINTEX entre los años 2012 y 2015, se destaca principalmente el desarrollo en tiempo y forma de los compromisos asumidos con las diferentes contrapartes en los cuatro proyectos conjuntos de investigación en temas de frontera del conocimiento agropecuario.

Por otro lado, se destacan las metas cuantitativas alcanzadas por el equipo del LABINTEX y de los colegas del INTA asociados a las diferentes temáticas de investigación con AGROPOLIS y sus instituciones socias en más de 15 proyectos especiales, 30 publicaciones y 50 seminarios internacionales. Otro tema relevante, fueron las diferentes modalidades de capacitación que implementaron los Investigadores del LABINTEX para contribuir en la formación de más de 35 recursos humanos entre investigadores de Post Doctorado, Doctorado, Maestría y pasantes, tanto argentinos³⁰ como franceses.

En el Anexo III se presentan cuatro infografías para ilustrar los logros del LABINTEX desde su constitución hasta fines del año 2015. La principal fuente de información para la elaboración de las infografías fueron los informes semestrales del LABINTEX aprobados por el Consejo Directivo del INTA y oportunamente comunicados al BID.

³⁰ En las actividades de capacitación impartidas por los profesionales del LABINTEX y sus socios en AGROPOLIS hay que destacar la participación de profesionales de diferentes Unidades del INTA, pero a su vez de investigadores del CONICET y Universidades nacionales, quienes viajaron a Francia subvencionados por fondos binacionales.

Lecciones aprendidas sobre la gestión de las fases operativas de la planificación del LABINTEX.

Para concluir el análisis sobre las lecciones aprendidas a partir del estudio de las fases operativas que contribuyeron al crecimiento del LABINTEX, se mencionan algunos aspectos que invitan a reflexionar sobre la operacionalización de las estrategias.

Desde un plano general, el conjunto de los hechos descriptos en las diferentes fases de la etapa operativa de la planificación del LABINTEX, dan cuenta de la constancia en el aval político interinstitucional para la consolidación del LABINTEX, más allá de los cambios de autoridades nacionales (en el INTA y a nivel ministerial), e internacionales (en las diferentes instituciones socias en Francia).

Desde un plano específico, durante el procedimiento de selección, en la interacción entre los candidatos a conformar el equipo del LABINTEX, se relevó que la mayoría resaltaba la precisión de los términos de referencia de la convocatoria motivando al más alto nivel de los profesionales del organismo a participar en una experiencia internacional única. También, en la conversación entre los candidatos, muchos de ellos expresaban que, quien resultara seleccionado contaría con el apoyo de los diferentes equipos del INTA en su labor. Estos detalles que dan cuenta de la cultura de colaboración profesional en el INTA; pudieron ser obtenidos en calidad de observadora participante en los momentos previos a la evaluación final de los candidatos a Coordinador e Investigadores del LABINTEX.

Por otro lado, en relación con la misión exploratoria y la radicación de largo plazo, las declaraciones de los integrantes del equipo fundador del LABINTEX, destacan la potencialidad de los encuentros con representantes de los organismos que podrían contribuir a posicionar al INTA como socio relevante entre las instituciones líderes de las investigaciones agropecuarias a nivel mundial.

En el marco del diseño y ejecución de los planes operativos para alcanzar los indicadores de desempeño del LABINTEX, con sus requerimientos de recursos humanos, equipamiento, financiación e información, se enfatizó en cada etapa de gestión operativa el resguardo a la transparencia requerida por organismos como el BID, la AGN y los socios extranjeros.

Por último, en el plano de los intercambios durante las evaluaciones al LABINTEX y sus integrantes, especialmente entre los años 2014 y 2015, se vislumbran los interrogantes sobre la continuidad del LABINTEX en términos del financiamiento. Desde entonces, especialmente el equipo del LABINTEX comenzó a formular nuevos interrogantes sobre el futuro de las actividades de investigación de los PCI y de las innovaciones asociadas; dinámicas para la internacionalización de la investigación y del desarrollo tecnológico del INTA a mediano y largo plazo.

Capítulo V.

Reflexiones finales.

“La vida es una serie de colisiones con el futuro: no es la suma de lo que hemos sido, sino lo que anhelamos ser” (José Ortega y Gasset como se citó en González, 2009:7).

El presente capítulo resume los conocimientos adquiridos sobre el desarrollo del LABINTEX entre los años 2005 al 2015. Dicho análisis fue realizado a partir de la propuesta teórica del ILPES sobre el ciclo de la planificación estratégica en organismos gubernamentales, y a partir de los acontecimientos descriptos en los capítulos anteriores.

Como se ha mencionado anteriormente, la iniciativa del LABINTEX fue una experiencia inédita en el país, que requirió proyectar, planificar y proceder estratégicamente en articulación con socios tanto de ámbito nacional como internacional que contribuyeron a la promoción del desarrollo científico-tecnológico agropecuario de la Argentina.

En este sentido, la utilización del marco conceptual del ILPES, propuesto desde esta tesis, para analizar conceptualmente el proceso de gestión del LABINTEX, permitió resaltar el valor del planeamiento como herramienta de gestión de interacciones complejas para el fortalecimiento de programas de cooperación internacional impulsados desde el sector público. También proporcionó la oportunidad de identificar la potencialidad de corto, mediano y largo plazo de los principales logros que desde el planeamiento contribuyeron a forjar al LABINTEX como una herramienta de articulación internacional exitosa para fortalecer la generación de conocimientos y capacidades del INTA a partir de la vinculación con centros de investigación de excelencia.

Específicamente, los principales logros alcanzados desde la planificación estratégica del LABINTEX que podrían fortalecer el futuro desenvolvimiento de la Unidad del INTA en el extranjero, destacan acontecimientos asociados tanto a la etapa estratégica como a la operativa del planeamiento, que permiten resaltar la potencialidad del modelo de cooperación del INTA.

En el momento puramente estratégico del planeamiento del LABINTEX, la planificación y la coordinación de esfuerzos entre diferentes instituciones internacionales proporcionó fundamentalmente cuatro grandes logros germinales para las futuras vinculaciones, a saber:

- La gestión exitosa ante un organismo multilateral de financiamiento como es el BID, para la obtención del crédito, requisito *sine qua non* para solventar la radicación de los investigadores del INTA, como para disponer del capital semilla para la negociación de los proyectos con las contrapartes técnicas de Francia.
- El trabajo colaborativo entre funcionarios de INTA y EMBRAPA sobre la experiencia de los LABEX en el desarrollo internacional de proyectos de frontera del conocimiento en diferentes países del mundo. *Expertise* que se tomó como modelo para la construcción del LABINTEX, adaptándolo a los objetivos de investigación y desarrollo, extensión y transferencia del INTA

para fortalecer articulaciones científico-tecnológicas acordes a las necesidades y problemáticas del país.

- La elección de Francia como país anfitrión del LABINTEX, resultado de un importante análisis comparativo de posibles países socios. Consecuentemente el trabajo de los investigadores del LABINTEX en calidad de socios con científicos de una plataforma agropecuaria de excelencia como AGROPOLIS en Montpellier.
- El reconocimiento internacional de las capacidades del INTA y la renovación de los lazos de cooperación con centros de investigación líderes en investigación y desarrollo para la innovación agropecuaria y agroalimentaria mundial.

A nivel local, la planificación institucional del caso dio cuenta de la efectiva coordinación entre diferentes sectores gubernamentales para aprobar la iniciativa del LABINTEX. Corresponde resaltar el relacionamiento positivo entre el gobierno nacional y el INTA, situación que fue posible en gran parte porque se consideró el fortalecimiento del sistema agropecuario como una política de Estado, que trascendió a los cambios de autoridades que se realizaron a lo largo de la gestión del LABINTEX durante el período en estudio.

Por otro lado, en el plano intrainstitucional, la representación del sector político, productivo y académico de las ciencias agropecuarias en el Consejo Directivo del INTA permitió el control por parte del sector público y privado del país, sobre los lineamientos que rigieron los acuerdos y las actividades de la Unidad del INTA en el exterior. También desde este enfoque la existencia de una matriz organizacional consolidada facilitó la labor de los investigadores del LABINTEX con sus pares en el INTA de las cinco macroregiones de la Argentina.

En el momento operacional de la planificación estratégica del LABINTEX, si bien fueron de utilidad las técnicas e instrumentos de gestión del INTA para implementar diferentes procesos para la inauguración del LABINTEX, se destaca la labor integral y coordinada, como el compromiso de los diferentes equipos de trabajos del organismo asociados al éxito del LABINTEX, en la consecución de los objetivos acordados con el BID, AGROPOLIS y sus instituciones socias.

Una mención especial merece el accionar del equipo fundador del LABINTEX quienes, desde la capacitación de recursos humanos, la gestión de redes científicas, la captación de recursos económicos europeos para el desarrollo de proyectos y la realización de seminarios y publicaciones internacionales consolidaron la marca LABINTEX.

Por lo expuesto, el planeamiento implementado por las autoridades del INTA y el equipo del LABINTEX, relevado en esta tesis a partir de la lógica cíclica estratégica de la planificación gubernamental propuesta por el ILPES, permitió visibilizar resultados tangibles que posicionaron al LABINTEX como herramienta eficiente de cooperación internacional.

En síntesis, especialmente en el corto plazo, viabilizó en tiempo récord la radicación laboral de cuatro investigadores del INTA en AGROPOLIS y generó la implementación de cuatro proyectos de frontera del conocimiento en ciencias agropecuarias. A mediano plazo, dio cuenta del reconocimiento

internacional alcanzado por la calidad de los planes de investigación y desarrollo rural del INTA; y a largo plazo, mostrará el impacto que los productos que los proyectos del LABINTEX alcanzarán en beneficio de la sociedad.

Desafíos desde la planificación estratégica para el futuro del LABINTEX.

“(…) es el esfuerzo de hoy el que consigue ampliar el territorio de lo que mañana conoceremos y nuestra capacidad para gestionarlo” (González, 2009:8).

La profundización del modelo de cooperación internacional del LABINTEX para la generación y transferencia del conocimiento y la tecnología agropecuaria del INTA y sus socios nacionales y extranjeros requiere que sus planificadores tengan la capacidad de aprendizaje sobre las dificultades que ocurrieron en los primeros años de implementación de la Unidad del INTA en el exterior.

El conjunto de los desafíos que se propone a continuación, como autora de la presente tesis, se exponen para favorecer la consolidación de los objetivos estratégicos del LABINTEX a largo plazo.

En un plano general, en primer lugar, es menester comprender la dialéctica en permanente conflicto entre la primacía de lo económico (presupuestario) sobre lo político (viabilidad) y viceversa, donde se ponen en juego relaciones de poder asimétricas que influyen, para el caso en estudio en el conjunto de los retos de la planificación como herramienta para el fortalecimiento de la vinculación internacional del INTA.

Al respecto, es importante recordar que “para tener éxito en la generación de los resultados de investigación necesarios para acelerar el crecimiento agropecuario, se necesitan financiación suficiente y constante para programas de investigación estratégicamente alineados con las prioridades nacionales y regionales” (ASTI, 2016:1). En concordancia con esta afirmación, en base a la experiencia del caso LABINTEX, se recomienda que para dar continuidad a un proyecto de esta magnitud se cuente con una estrategia ex ante para prever la adquisición de financiamiento y de los avales políticos necesarios para dar sostenibilidad al proyecto tanto en Francia como en nuevos posibles países socios.

Respecto al LABINTEX en Francia, como autora de la presente investigación, se considera que tal vez se podría crear una Comisión Especial ad-hoc al Convenio de Cooperación Técnica suscripto entre INTA y AGROPOLIS cuya labor fuera arbitrar los medios necesarios para garantizar viabilidad presupuestaria y política para los proyectos del laboratorio, y radicación de los investigadores argentinos en el extranjero.

En segundo lugar, se deben aumentar los acuerdos institucionales internacionales vinculantes para emprender un salto cualitativo y cuantitativo en el plano de las nuevas alianzas, ideas, conocimiento y capacidades sobre los avances en los sistemas científicos y tecnológicos agropecuarios de impacto mundial. Esta perspectiva parte de la premisa según la cual la cooperación internacional en ciencia, tecnología e innovación es un motor de crecimiento y desarrollo de las naciones, y donde el LABINTEX podría constituirse en una plataforma para estos fines.

Ante las nuevas realidades y los desafíos globales, e inspirada por los acuerdos gubernamentales de la Argentina, por ejemplo, desde el MERCOSUR con diferentes países (Canadá, Chile, Egipto, India, Israel, México, etc.) o bloques regionales (Comunidad Andina, Unión Africana, Unión Europea, etc.), considero que en la búsqueda de la excelencia y del financiamiento para promover investigaciones y desarrollos rurales de alta calidad regional y global, la planificación para el futuro del LABINTEX debe:

- Ampliar el horizonte de vinculación tecnológica con instituciones pares del INTA de países con reconocido desarrollo científico tecnológico en materia agroindustriales y de seguridad alimentaria.
- Fortalecer el posicionamiento del LABINTEX en Francia y correlativamente en la Unión Europea de modo de garantizar la integración sostenida de capacidades y competencias científico-tecnológicas.
- Consolidar la vinculación entre el LABINTEX y el LABEX para profundizar los lazos de cooperación entre los equipos profesionales del INTA y EMBRAPA.
- Evaluar articulaciones con otros bloques regionales de Latinoamérica, Asia y África para facilitar la creación alianzas con organismos multilaterales de ámbito regional o internacional (FAO, PROCISUR, FONTAGRO, entre otros) para realizar proyectos y redes que contribuyan a resolver problemáticas agropecuarias y agroalimentarias de los países de menor desarrollo.

El análisis de la vinculación científica y tecnológica público-privada con otros socios históricos del INTA sería de mucha utilidad en la definición de la política de articulación internacional del LABINTEX. Explorar posibilidades u oportunidades para que las investigaciones, desarrollos e innovaciones impulsadas por el LABINTEX incluyan actores del sector privado e incluso organizaciones no gubernamentales, podría crear un nuevo horizonte de alianzas inclusivas en actividades de extensión, transferencia de tecnología y capacitaciones científicas relacionadas con la producción agropecuaria competitiva de impacto comercial.

Además, en un plano específico, para visibilizar el aporte del LABINTEX a las metas institucionales, se debería mejorar su estrategia y táctica comunicacional. Para el entorno externo, se podría aumentar la presencia del LABINTEX en los principales foros internacionales bilaterales, multilaterales y de integración regional, para ampliar la red que nutre el posicionamiento del INTA en el debate de temas estratégicos agroindustriales, como por ejemplo los de carácter geoeconómico, a fin de asegurar su influencia en representación de los intereses nacionales.

Internamente se podrían crear espacios de diálogo interdisciplinarios para relevar demandas y oportunidades susceptibles de ser abordadas por el Laboratorio. La convocatoria de participantes en estos espacios debería incluir representantes de los diferentes Centros Regionales y de Investigación como de los Programas y Redes Nacionales del INTA, e incluso extenderse a otros grupos de investigadores de Argentina (CONICET, Universidades y otros organismos públicos).

También desde el LABINTEX se podrían coordinar las actividades de los profesionales del INTA con residencia en el extranjero por las capacitaciones que promueve el organismo en otros países. Esta actividad contribuiría a potenciar la internacionalización del INTA.

Por último, considerando que “poner en valor el conocimiento táctico (técnico y cognitivo) de los trabajadores estatales”, (...) “se trata de una tarea compleja (...)” (Vázquez, 2019:348) podría ser pertinente establecer un plan de trabajo específico para que desarrolle cada uno de los integrantes del equipo del LABINTEX al momento de su retorno a la Argentina de modo de capitalizar institucionalmente las experiencias adquiridas en el extranjero.

Al publicar esta tesis, la historia del INTA será interpelada por nuevas necesidades e interrogantes, concernirá al conjunto de quienes trabajamos con dedicación y compromiso por la consolidación de alianzas público-privadas que contribuyen al bien común llevar adelante las mejores estrategias de gestión de la internacionalización agropecuaria en correlación al empoderamiento del trinomio Ciencia, Tecnología e Innovación.

La posibilidad de implementar para un conjunto de países la experiencia del LABINTEX podría crear las bases para fundar una nueva comunidad de equipos de investigadores altamente competitivos que, desde intereses comunes y recursos compartidos, impulsan innovaciones en temas estratégicos para el sistema agropecuario, agroalimentario y agroindustrial internacional.

ANEXOS

ANEXO I: CRONOLOGÍA DE LA CONSTITUCIÓN DEL LABINTEX (2005-2015).

Año	Acontecimientos
2004	Aprobación del Plan Estratégico del INTA 2005-2015.
2005	Decisión político-institucional para la formulación de un programa de fortalecimiento del sistema de innovación agropecuario de Argentina.
2006-2007	Negociación y formalización del crédito del INTA con el BID para el desarrollo del programa de fortalecimiento del sistema de innovación agropecuario de Argentina.
2008-2009	Definición de los componentes del programa de fortalecimiento del sistema de innovación agropecuario de Argentina.
2009-2011	Negociación internacional: país de elección, institución para su localización, misiones institucionales para explorar capacidades.
2012	Suscripción del Convenio de Cooperación Técnica entre INTA y con AGROPOLIS para la creación del LABINTEX.
2012	Convocatoria para la selección del Coordinador del LABINTEX.
	Daniel Rearte, Coordinador. Área de cooperación: Tecnologías de conservación y manejo sustentable del medio ambiente.
2012	Inauguración del LABINTEX.
2012-2013	Convocatoria para la selección de los Investigadores del LABINTEX.
	Roberto Cittadini, Investigador. Área de cooperación: Innovaciones Organizacionales para la agricultura familiar y periurbana en los territorios.
	Adriana Descalzo, Investigadora. Área de cooperación: Tecnologías Agroalimentarias y Agroindustriales.
	Cecilia Vázquez Rovere, Investigadora. Área de cooperación: Tecnologías emergentes (Biotecnología).
2012-2013	Misiones exploratorias del equipo del LABINTEX para selección de los laboratorios donde desarrollarán sus actividades previo a su radicación.
2012-2013	Elaboración de los Proyectos Conjuntos de Investigación y acuerdos específicos con las instituciones socias.
2013-2014	Elaboración de informes.
2013-2015	Seguimiento institucional (técnico-administrativo) del LABINTEX

Fuente: INTA (2015:5). Adaptación.

ANEXO II: RESUMEN DE LOS PROYECTOS DEL LABINTEX.

PROYECTOS CONJUNTOS DE INVESTIGACIÓN DEL LABINTEX		
REFERENTE LABINTEX Y CONTRAPARTE	TIPO DE ACUERDO Y VIGENCIA	OBJETIVO GENERAL, ESPECÍFICOS
<p>Referente LABINTEX: Dra. Adriana Descalzo</p> <p>Contraparte: Centro de Cooperación Internacional en Investigación Agronómica para el Desarrollo (CIRAD)</p>	<p><i>Convenio de Investigación para la implementación del PCI “Diseño de un alimento con agregado de valor funcional a partir de un producto tradicional a base de cereal fermentado”.</i></p> <p>Vigencia: 24/2/2014 al 23/2/2016 (2 años)</p>	<p>Objetivo general: Generar conocimientos para el diseño de alimentos funcionales a base de cereales fermentados, entendiendo su procesamiento, los cambios que puedan ocurrir en el mismo debido a la incorporación de ingredientes bioactivos, la interacción y estabilidad de los microconstituyentes, su vida útil y la bioaccesibilidad de dichos componentes.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>a. Estudiar la fermentación de un producto funcional elaborado a base de maíz (como modelo de cereal) y determinar la influencia del procesamiento y de la presencia de compuestos bioactivos. Aplicar la metodología rápida de determinación de rADN 16s como herramienta de trazabilidad molecular del proceso y su influencia sobre la flora bacteriana.</p> <p>b. Analizar el contenido de tocoferoles, carotenoides, fitoesteroles como microconstituyentes de mayor importancia, ya sea propios de la matriz, o incorporados a la misma, en relación a las diferentes etapas del procesamiento y el estudio de su posible modificación a causa de los microorganismos presentes en el alimento.</p> <p>c. Evaluar la capacidad antioxidante de fracciones de hidro y liposolubles del alimento durante su procesamiento y su relación con la inducción de oxidación y de su vida útil.</p> <p>d. Evaluar la bioaccesibilidad de los micronutrientes del producto elaborado, o de sus componentes en diferentes fracciones mediante ensayos de digestión in vitro de los compuestos bioactivos y utilizar un modelo de células intestinales para evaluar la absorción de estas moléculas funcionales.</p> <p>e. Formular protocolos que aseguren las condiciones óptimas para el mantenimiento de la integridad de los compuestos bioactivos y la calidad del producto de modo de contribuir con el valor funcional de los alimentos.</p>

PROYECTOS CONJUNTOS DE INVESTIGACIÓN DEL LABINTEX Y LAS UMIs

REFERENTE LABINTEX Y CONTRAPARTE	TIPO DE ACUERDO Y VIGENCIA	OBJETIVO GENERAL, ESPECÍFICOS
<p>Referente LABINTEX: Dr. Roberto Cittadini</p> <p>Contraparte: Instituto National de la Recherche Agronomique (INRA) Centre de Montpellier.</p>	<p><i>Convenio de Investigación para la implementación del PCI "Conocimiento y Gobernanza Territorial"</i></p> <p>Vigencia: 10/3/2014 al 10/3/2018 (4 años)</p>	<p>Objetivo general: Desarrollar capacidades metodológicas para la implementación de observatorios de dinámicas territoriales y analizar las maneras cómo los conocimientos generados son valorizados (por agentes económicos, en dinámicas innovativas, proyectos territoriales, políticas públicas).</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Caracterizar los diferentes tipos de observatorios territoriales en el ámbito científico y del desarrollo. b. Dominar las metodologías de los observatorios territoriales en sus diferentes enfoques. c. Caracterizar las diferentes maneras en que son valorizados los conocimientos producidos para la acción, cómo los mismos se insertan en dinámicas innovativas y cómo contribuyen a la gobernanza. d. Facilitar la formación de recursos humanos para el INTA en el tema de gobernanza territorial. e. Colaborar en la puesta en práctica de observatorios territoriales en Argentina.
<p>Referente LABINTEX: Dra. Cecilia Vázquez Rovere</p> <p>Contraparte: Institut National de la Recherche Agronomique (INRA) Centre de Montpellier</p>	<p><i>Convenio de Investigación para la implementación del PCI "Plasticidad en el desarrollo de las plantas en respuestas a estreses ambientales"</i></p> <p>Vigencia: 9/7/2014 al 8/7/2016 (2 años)</p>	<p>Objetivo general: Generar conocimientos sobre la adaptabilidad de las plantas a las tierras agrícolas marginales para fortalecer la resistencia de los diferentes cultivos a condiciones medioambientales desfavorables.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Profundizar en los conocimientos sobre los genes de la familia Snakin / GASA y su posible implicancia en la plasticidad del desarrollo de las plantas para responder a los estrés medioambientales. b. Determinar la participación de genes GASA de <i>Arabidopsis thaliana</i> en el desarrollo de la planta en condiciones medioambientales óptimas y subóptimas. c. Identificar y comprender los mecanismos moleculares y los procesos del desarrollo en el que se involucran los genes GASA.

PROYECTOS CONJUNTOS DE INVESTIGACIÓN DEL LABINTEX Y LAS UMIs

REFERENTE LABINTEX Y CONTRAPARTE	TIPO DE ACUERDO Y VIGENCIA	OBJETIVO GENERAL, ESPECÍFICOS
<p>Referente LABINTEX: Dr. Daniel Rearte</p> <p>Contraparte: Instituto National de la Recherche Agronomique (INRA) Centre Clermont-Ferrand Theix-Lyon</p>	<p><i>Convenio de Investigación para la implementación del PCI “Sustentabilidad ambiental de los sistemas pastoriles intensificados”.</i></p> <p>Vigencia: 3/10/2014 al 2/10/2018 (4 años)</p>	<p>Objetivo general: Evaluar el impacto en el medio ambiente y la calidad del producto en los sistemas silvopastoriles en Francia y Argentina.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>a. Evaluar la emisión de gas metano entérico de los animales en pastoreo.</p> <p>b. Desarrollar tecnologías para la mitigación de las emisiones de las de efecto invernadero de animales en pastoreo.</p> <p>c. Analizar con enfoque sistémico a nivel de los productores, las tecnologías de mitigación de las emisiones de gas de efecto invernadero.</p> <p>d. Estudiar los compuestos funcionales a nivel bioquímico así como la relación con la expresión de los genes asociados a la calidad de la carne producida en los sistemas de pastoreo.</p>

ANEXO III.

INFOGRAFÍAS: LOGROS DEL LABINTEX (2012-2015).



LABINTEX EUROPA

INTA Argentina en contacto permanente con Centros y Unidades Mixtas de Investigación de Europa



Actividades de la Coordinación del LABINTEX (2012-2015)

- Inauguración de LABINTEX. (Noviembre de 2012).
- Radicación de tres investigadores para el LABINTEX (Año 2013).
- Realización de Seminarios de Cooperación Internacional (Años 2013 y 2015).
- Promoción de investigaciones estratégicas de investigación y redes científico técnicas.
- Identificación de temas potenciales de futuros proyectos para el LABINTEX para contribuir al desarrollo de proyectos de frontera del conocimiento, y posicionar a la Argentina como socio estratégico de países europeos.



I JORNADA FRANCO ARGENTINA DE COOPERACIÓN PARA LA INNOVACIÓN: Agricultura, Territorios y Medio Ambiente. Buenos Aires, Argentina - 2013

II JORNADA FRANCO ARGENTINA DE COOPERACIÓN CIENTÍFICA: La frontera del conocimiento y el nuevo enfoque de los territorios Paris, Francia - 2015



Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto

Embajada Argentina en Francia

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca



Infografía N° 1 – Logros de la Coordinación del LABINTEX. Elaboración propia.



Proyecto: “Sostenibilidad medioambiental de los sistemas pastoriles intensificados”.

Objetivo general: Evaluar en los sistemas ganaderos pastoriles el impacto ambiental generado por las emisiones de GEI.

Investigador: Dr. Daniel Rearte



Unidades participantes:



Centre de Clermont-Ferrand – Theix - Lyon



Donación del Scotland's Rural College al INTA de equipamiento para las mediciones de las emisiones de gas metano en condiciones de pastoreo.

Capacitación de Recursos Humanos

Detalle	Profesionales
Capacitaciones Técnicas	1
Intercambios Profesionales	3



Global Research Alliance on agricultural greenhouse gases

8 participaciones en Congresos y Conferencias Internacionales

2 Publicaciones Internacionales





Proyecto: “Observatorio de Dinámicas Territoriales”

Objetivo general: Desarrollar herramientas metodológicas para la implementación de observatorios de dinámicas territoriales.

Investigador: Dr. Roberto Cittadini

Unité mixte de recherche



Innovation et développement dans l'agriculture et l'alimentation



Proyectos que involucran al LABINTEX y a la UMR Innovation

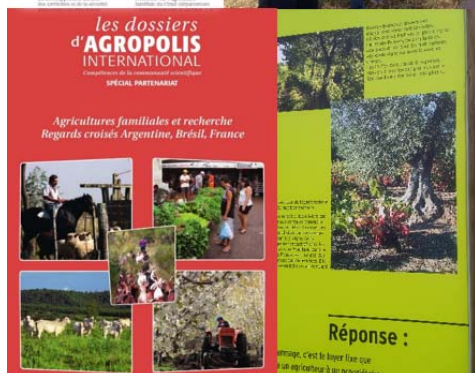
- Investigación Observatorio Sociológico de las Transiciones Agroecológicas CAP VERT Desarrollo de prácticas agroecológicas a partir de nuevas formas de cooperación en la agricultura.
- CLIMATAC Acompañamiento de los actores de Territorios Agrícolas para la Atenuación del Cambio Climático.
- Observatorios Territoriales. (INTA)



Les agricultures familiales, un thème central du LABINTEX (Argentine)

Les agricultures familiales représentent 12% des agriculteurs agricoles familiales, mais réalisent 17% de la production agricole. Elles emploient à elles seules 27% de la main d'œuvre de la production agricole. Elles réalisent également un impact majeur de développement durable.

En effet, le LABINTEX participe activement à des recherches et des projets de recherche en matière d'agriculture familiale. L'objectif d'un observatoire agricole est de mieux comprendre les pratiques et les enjeux du LABINTEX de collaboration avec les acteurs de territoire et l'apport de connaissances.



Capacitación de Recursos Humanos	
Detalle	Profesionales
Investigadores de Post Doctorado	1
Profesionales de Doctorado	3
Profesionales de Maestría	2
Pasantes	4
Intercambios Profesionales	6

12 Publicaciones

20 Seminarios Internacionales

Infografía N° 3 – Logros área Innovaciones Organizacionales (2012/15). Elaboración propia.



Proyecto: “Herramientas para el diseño de nuevos alimentos que contienen ingredientes funcionales naturales”

Objetivo general: Desarrollar herramientas para el diseño de nuevos alimentos con ingredientes funcionales naturales.

Investigadora: **Dra. Adriana Descalzo**

Unité mixte de recherche



UMR QualiSud
Démarche intégrée pour l'obtention d'aliments de qualité



Proyectos que involucran al LABINTEX y a la UMR Qualisud

- Proyecto AFTER (African Food Tradition) fp7-UE.
- Medina: promouvoir en Méditerranée des systèmes alimentaires durables
- Programa Herbert Curien PROTEA 2015 “The use of health beneficial plants to improve food security, animal productivity and meat quality”.
- Proyecto: Inocuidad, Calidad, Herramientas de Innovación y Bienestar Animal en Leches (diseño de alimentos) del INTA.
- Proyecto: Industrias Lácteas: desarrollo de lácteos del INTA.

9 Publicaciones internacionales



Capacitación de recursos humanos	
Detalle	Profesionales
Investigadores de Post Doctorado	2
Profesionales de Doctorado	5
Maestrandos	1
Pasantes	3
Intercambios Profesionales	1



10 Congresos Internacionales



Infografía N° 4 – Logros área Tecnologías Agroalimentarias y Agroindustriales (2012/15). Elaboración propia.



Proyecto: “La plasticidad del desarrollo en respuesta al estrés ambiental (Gen Snakin/GASA)”.

Objetivo general: Eestudiar la plasticidad del desarrollo de las plantas en respuesta al estrés ambiental profundizando en el estudio del rol de una familia de genes.

Investigadora: Dra Cecilia Vazquez Rovere



Proyectos que involucran al LABINTEX y a la UMR Lapse

- AVENIR: “Adaptation des plantes à la sècheresse et épidémiologie virale (APSEVIR)”, financiado por la región Languedoc - Roussillon.
- “Plasticidad del desarrollo en respuesta al estrés ambiental. Análisis funcional de genes de la familia Snakin/GASA: fenotipado de mutantes de *Arabidopsis thaliana*”.

13 Seminarios internacionales



Plant Cell Rep
DOI 10.1007/s00299-015-1819-4



ORIGINAL PAPER

Sunflower germin-like protein HaGLP1 promotes ROS accumulation and enhances protection against fungal pathogens in transgenic *Arabidopsis thaliana*

V. C. Beracochea¹ · N. L. Almasia¹ · L. Peluffo¹ · V. Nahiriak¹ · E. H. Hopp^{1,2} · N. Paniego^{1,3} · R. A. Heinz^{1,2,3} · C. Vazquez-Rovere^{1,2} · V. V. Lia^{1,2,3}

7 Publicaciones internacionales

Capacitación de recursos humanos



Detalle	Profesional
Investigadores de Post Doctorado	2
Profesionales de Doctorado	3
Profesionales de Maestría	1
Pasantes	3
Intercambios Profesionales	2

BIBLIOGRAFÍA

Acuerdo Bilateral de Cooperación entre el Gobierno de la República Argentina y el Gobierno de la República Francesa sobre el Mecanismo de Desarrollo Limpio (MDL) (2004). En: <http://tratados.mrecic.gov.ar/busqueda/bilpai7647>.

Acuerdo Complementario al Acuerdo de Cooperación Cultural, Científica y Técnica entre el Gobierno de la República Argentina y el Gobierno de la República Francesa en materia de formación para la investigación Científica y Técnica (1997). En: <http://tratados.mrecic.gov.ar/busqueda/bilpai4737>.

Acuerdo de Cooperación entre el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria de la República Argentina (INTA) y el Centre National du Machinisme Agricole du Génie Rural des eaux et des Forets de la República Francesa (1988). En: <http://tratados.mrecic.gov.ar/busqueda/bilpai4703>.

Acuerdo entre el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) Argentina y el Centro Nacional de Investigación Científica de Francia (CNRS) (1985). En: <http://tratados.mrecic.gov.ar/busqueda/bilpai4693>.

Acuerdo entre el Institute National de la Recherche Agronomique de Francia y el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria de la República Argentina (1962). En: <http://tratados.mrecic.gov.ar/busqueda/bilpai4653>.

Acuerdo entre el Institute National de la Recherche Agronomique de Francia y el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria de la República Argentina (1986). En: <http://tratados.mrecic.gov.ar/busqueda/bilpai4696>.

Agropolis International Records (2010). “*Un modelo de laboratorio sin paredes: El Labex brasileño*” (AGROPOLIS, 2010). En: <http://www.agropolis.fr/gestion-projets/labex-europe-laboratoire-exterieur-embrapa-bresil.php>.

---(2012). “*De Brasil a Europa: 10 años de programa LABEX, MODELO DE LABORATORIO SIN PAREDES*”. En: <http://www.agropolis.fr/gestion-projets/labex-europe-laboratoire-exterieur-embrapa-bresil.php>.

Armijo, M., & Pública, G. (2009). Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Publicaciones ILPES/CEPAL.

Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Publicaciones ILPES/CEPAL.

Auditoría General de la Nación (2012 & 2013). Informes. <https://www.agn.gov.ar/files/informes/2012-2013.pdf>

Banco Interamericano de Desarrollo. (2004/a). Los Objetivos de Desarrollo del Milenio en América Latina y el Caribe: Retos, Acciones y Compromisos. En: www.cepal.org/mdg/docs/iadbpublicdoc.pdf.

---(2004/b). Estrategia Operacional con Argentina 2004-2008. En: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=433104>.

---(2007) Informe Misión de Identificación del BID al INTA. Documento Institucional.

---(2010). *Programa de Fortalecimiento del Sistema de Innovación Agropecuario*. En: www.iadb.org/es/proyectos/project-information-page,1303.html?id=ar-11064.

Blutman, G; Estevez, A; Iturburu, M. (2007). *Introducción a la Administración Pública Argentina: Nación, Provincias y Municipios*. Buenos Aires: Editorial Biblos.

Blutman G. & Cao H. (2012). Hoja de ruta sobre reforma y modernización del Estado: repensando algunos términos del debate. *Revista Aportes para el Estado y la Administración*. Buenos Aires. Argentina.

Bonnefoy J.C. & Armijo, M. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Publicaciones ILPES/CEPAL.

Bonnefoy J.C. (2006). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Curso-Seminario “Políticas Presupuestarias y Gestión por Resultados” República Dominicana. En: <https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/2/23992/Indicadores%20de%20Desempe%C3%B1.pdf>

Caballero, S. (2009). *Comunidades epistémicas en el proceso de integración regional sudamericana. Cuadernos sobre Relaciones Internacionales, Regionalismo y Desarrollo*. Volumen 4, N° 8.

Carta de Intención relativa a la cooperación científica y técnica cofinanciada por la República Argentina y la República Francesa (1994). En: <http://tratados.mrecic.gov.ar/busqueda/bilpai4721>

CLAD – NU, XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y Gobierno - V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado (2003), Carta Iberoamericana de la Función Pública, Bolivia SCZ.

Convenio de Colaboración Recíproca entre el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) y el Centro Nacional de Estudios Agronómicos de las Regiones Tropicales (CNEARC) Francia. En: <http://tratados.mrecic.gov.ar/busqueda/bilpai4740>.

Convenio de Cooperación Cultural, Científica y Técnica entre el Gobierno de la República Argentina y el Gobierno de la República Francesa (1964). En: <http://tratados.mrecic.gov.ar/busqueda/bilpai4658>

Convenio de Cooperación Técnica entre el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA, Argentina) y el Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement (CIRAD) (2006). En: <http://tratados.mrecic.gov.ar/busqueda/bilpai8625>

Convenio de Cooperación Técnica entre el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA, Argentina) y Agropolis (Francia). Documento Institucional.

Contini E. (2011). *Informe de Consultoría Técnica LABINTEX – Laboratorio Virtual del INTA*. Buenos Aires, Argentina.

Decreto N° 127/2006. *Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial (CCTS) para el personal del INTA*. En: <https://inta.gob.ar/sites/default/files/script-tmp-decreto-127-06.pdf>

Decreto 1366/2009. *Creación de los Ministerios de Industria y de Agricultura, Ganadería y Pesca*. En: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/155000-159999/158298/norma.htm>

Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária -EMBRAPA- (2001). *Relatório de Gestão da Embrapa 2000*. En: www.infoteca.cnptia.embrapa.br/infoteca/bitstream/doc/1027558/1/RELAT.DEGEST.EMBR.20000.pdf.

---(2015). Documento Orientador do Programa EMBRAPA LABEX. En: <https://www.embrapa.br/documents/10180/3417583/Documento+Orientador+do+Programa+Embrapa+-+Labex/f7458e97-7ff3-4bd7-ad62-cd86c5fb1f98>.

---(2018). Programa EMBRAPA LABEX 20 Años. En: <https://www.embrapa.br/programa-embrapa-labex>.

Fantoni, M. & Krieger, M. (2013). Capítulo 11: La gestión presupuestaria y su relación con los objetivos de las políticas públicas y con la programación técnica. Estado y Administración Pública. ERREPAR. Buenos Aires.

Freres, C., & Sanahuja, J. A. (2006). Hacia una nueva estrategia en las relaciones Unión Europea-América Latina. Instituto Complutense de Estudios Internacionales.

González, F. (2008). Ciencia, innovación y sociedad: desplazando la frontera de lo posible. Fronteras del conocimiento. Fundación BBVA. En: https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2009/01/BBVA-OpenMind-Fronteras_del_conocimiento.pdf

González, F. (2009). Futuros posibles y el futuro que queremos. *Hay futuro: visiones para un mundo mejor*. Fundación BBVA. En: <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2013/04/BBVA-OpenMind-Futuros-posibles-y-el-futuro-que-queremos-Francisco-Gonz%C3%A1lez.pdf>

Huitrón, A. (2016). La cooperación Sur-Sur: agente de cambio en la nueva arquitectura del sistema internacional de cooperación para el desarrollo. Revista internacional de cooperación y desarrollo. En: <https://revistas.usb.edu.co/index.php/Cooperacion/article/view/2546/2310>

Impulso (2010). El BID aprobó un préstamo de inversión de U\$ 170 millones para el INTA. En: <https://www.impulsonegocios.com/el-bid-aprobo-un-prestamo-de-inversion-de-u-170-millones-para-el-inta/>

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria -INTA- de Argentina (2005). El INTA que queremos: Plan Estratégico Institucional 2005-2015. Buenos Aires. Ediciones INTA.

---(2006). Libro de los 50 Años del INTA. Buenos Aires. Ediciones INTA.

---(2010). Programa de Fortalecimiento del Sistema de Innovación Agropecuario Argentino INTA-BID: componente “Vinculación Tecnológica y Cooperación Internacional” / subcomponente “Integración Internacional en temas estratégicos / LABINTEX”. Documento Institucional.

---(2011). Informe de la misión institucional a Francia. Documento Institucional.

---(2012). Labintex, nuevo laboratorio del INTA con acento francés En: <http://intainforma.inta.gov.ar/?p=14607>

---(2013). Estudio bibliométrico del INTA 2007-2012 En: <https://inta.gob.ar/documentos/estudio-bibliometrico-del-inta-2007-2012>

---(2014). Informe de monitoreo del LABINTEX. Documento Institucional.

---(2015). El INTA impulsa la cooperación científica con Francia. En: <https://intainforma.inta.gob.ar/el-inta-impulsa-la-cooperacion-cientifica-con-francia/>

Jefatura de Gabinete de Ministros (2016). Manual de base para la evaluación de políticas públicas - Segunda Edición-. Programa de Evaluación de Políticas Públicas, Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación y Ministerio de Modernización. Buenos Aires, Argentina.

Johnson, A. & Pleyers, G. (2008). Globalización, democracia y mercados: una alternativa socialdemócrata. Entrevistas con David Held. *Sociológica* (México), 23(66), 187-224. En: www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S018701732008000100009&lng=es&tlng=es

Krieger, M. (2012). Aportes para una teoría parcial de la metodología de planeamiento estratégico participativo en grandes organizaciones públicas. Buenos Aires. Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.

Krieger, M. (2013/a). *Capítulo II: El Planeamiento Estratégico Público: Abordajes teóricos*. Planeamiento Estratégico. ERREPAR. Buenos Aires.

Krieger, M. (2013/b). *Capítulo 10: Planeamiento estratégico de organizaciones públicas*. Estado y Administración Pública. ERREPAR. Buenos Aires.

Lavalle, J. L. (2010). Instituciones e instrumentos para el planeamiento gubernamental en América Latina. CEPAL. En: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/28163/1/S2010950_es.pdf

---(2012). Pensamiento y práctica de la planificación en América Latina. CEPAL. En: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7332/1/S1200060_es.pdf

Ley 21.680/1956 de Creación del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. En: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/155000-159999/158987/norma.htm>

Ley 25.467/2001 de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Nación Argentina. En: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/65000-69999/69045/norma.htm>

Ley 26.075/2006 de Financiamiento de la Educación, la Ciencia y la Tecnología de la Nación Argentina. En: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/110000-114999/112976/norma.htm>

Lira, L. (2006). Revalorización de la planificación del desarrollo. Santiago de Chile: Área de Gestión del Desarrollo Local y Regional, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). CEPAL.

Máttar, J. & Cuervo, L. M. (2017). Planificación para el desarrollo en América Latina y el Caribe. Enfoques, experiencias y perspectivas. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Santiago, Chile.

Memorandum de Entendimiento entre el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA, Argentina) y el Institut National de la Recherche Agronomique (INRA, Francia) (2006). En: <http://tratados.mrecic.gov.ar/busqueda/bilpai8626>

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación (2016). Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial, Participativo y Federal (PEA) 2010-2016. En: http://inta.gov.ar/sites/default/files/inta_000001libro_pea_argentina_lider_agroalimentario.pdf.

Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (2010). Plan Estratégico Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación “Bicentenario” (2006-2010). En: [www.plan_bicentenario%20\(3\).pdf](http://www.plan_bicentenario%20(3).pdf).

Moscoso, J. (2001). La investigación de frontera en Humanidades y Ciencias Sociales. En: http://www.fgcsic.es/lychnos/es_es/articulos/investigacion_de_frontera_en_humanidades_y_ciencias_sociales

Observatorio Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva -ONCTIP- (2005). Bases para un Plan Estratégico de Mediano Plazo en Ciencia, Tecnología e Innovación En: <http://www.bnm.me.gov.ar/gigal/documentos/EL005628.pdf>

Olabuénaga, J. I. R. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Deusto. 5.ª edición. En: <http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32800662>.

Organización de las Naciones Unidas -ONU- (1945). Carta de las Naciones Unidas. San Francisco. Estados Unidos. En: <http://www.uy.undp.org/content/dam/uruguay/docs/marco-legal-uy/undp-uy-carta-nnuu.pdf>.

---(2000). Declaración del Milenio. Resolución aprobada por la Asamblea General, Naciones Unidas, Nueva York. En: <http://www.cinu.mx/minisitio/ODM8/docs/Declaraci%C3%B3n%20del%20Milenio.pdf>.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura -FAO- (2000). El Estado mundial de la agricultura y la alimentación 2000. En: www.fao.org/docrep/x4400s/x4400s01.htm#P0_0.

---(2011). Construyendo una visión común para la agricultura y alimentación sostenibles: principios y enfoques. En: <http://www.fao.org/3/a-i3940s.pdf>

Parlamento Europeo -PE- (1990). Decisión del Consejo del 8 de octubre de 1990 relativa a la celebración del Acuerdo marco de cooperación comercial y económica entre la Comunidad Económica Europea y la República Argentina. En: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:31990D0530&qid=1498915697467&from=ES>.

---(1998). Informe sobre la ayuda financiera y técnica y la cooperación económica con los países en vías de desarrollo de Asia y América Latina. En: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:51998DC0040&qid=1498915697467&from=ES>.

---(1999). América Latina/Caribe/Unión Europea: Primera Cumbre. Declaración de Rio. En: www.europarl.europa.eu/delegations/noneurope/idel/d12/docs/cumbrederio/declaracionfinales.htm.

---(2001). *Informe sobre una Asociación global y una Estrategia Común para las relaciones entre la Unión Europea y América Latina*. En: www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P5-TA-2001-0613+0+DOC+XML+V0//ES&language=EN.

Protocolo entre la Escuela Superior de Agronomía (ENSA) de Montpellier (Francia) y el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA, Argentina) sobre Asistencia Técnica Mutua (1971). En: <http://tratados.mrecic.gov.ar/busqueda/bilpai4669>.

Red Argentina de Cooperación Internacional -RACI- (2017). Manual de Cooperación Internacional.

Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología -RICYT- (2007). Manual de Santiago. En: www.oei.es/historico/salactsi/manual_santiago.pdf.

Rey, J. (2011) “Investigación de frontera: traer un futuro al presente”. En: http://www.fgcsic.es/lychnos/es_es/tribuna/investigacion_de_frontera_traer_un_futuro_al_presente

Sánchez Albavera F. (2003). Planificación estratégica y gestión pública por objetivos. ILPES/CEPAL. En: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7284/1/S033145_es.pdf

Sotelo Maciel, A. J. (2013). “Planificación, desarrollo y capacidad política: Desafíos de América Latina en el siglo XXI”. En: Revista Estado y Políticas Públicas N°1.

Taylor S. & Bogdan J. (1984). Introducción a los métodos cualitativos. En: <https://asodea.files.wordpress.com/2009/09/taylor-s-j-bogdan-r-metodologia-cualitativa.pdf>

Unión Europea -UE- (2000). Una Europa sin fronteras. En: https://europa.eu/european-union/about-eu/history/1990-1999_es.

Vázquez N. (2019). *La modernización del Estado: reflexiones en torno al lugar de los trabajadores de la Administración Pública y la Gestión del Conocimiento*. Debates sobre el presente y el Futuro de la Administración Pública. Universidad Del Salvador / Unión del Personal Civil de la Nación. Buenos Aires. Argentina.

Otras referencias.

Bases de datos y archivo general de la Dirección Nacional Asistente de Relaciones Institucionales del INTA (Período: 2005-2015).

Disposiciones de la Dirección Nacional del INTA de Argentina (Período: 2005-2015).

Resoluciones del Consejo Directivo del INTA de Argentina (Período: 2005-2015).