



Relevamiento de demandas tecnológicas y de servicios de extensión y de expectativas sobre su posible evolución



Descripción

Elaborado en base a los resultados del estudio de campo conducido por el consultor Manuel HERMELO y supervisado por profesionales del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), en el marco del proyecto de cooperación técnica ART-1194 entre el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el INTA. Febrero de 2019

Diego GAUNA

Instituto de Prospectiva y Políticas Públicas (INTA)

Susana MÁRQUEZ

Dirección de Proyectos Sectoriales (Secretaría de Agroindustria)

Soledad PUECHAGUT

Centro de Investigación en Ciencias Políticas, Económicas y Sociales (INTA)

Resumen Ejecutivo

Antecedentes del estudio

El proyecto de cooperación técnica AR-T-1194 entre el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) financia el Programa de Apoyo para la Consolidación de Capacidades Organizacionales de Investigación, Extensión e Innovación que el BID y el INTA llevan adelante de manera conjunta. Su objetivo es identificar herramientas e inversiones necesarias para el diseño e implementación de un plan maestro de fortalecimiento institucional que ayude al INTA a abordar los cambios en la ciencia, la agricultura y la agroindustria esperables en los próximos años.

El estudio Relevamiento de Demandas Tecnológicas y de Servicios de Extensión al INTA y de Expectativas sobre su Posible Evolución integra los componentes 1 y 2¹ del proyecto. El propósito del estudio es la exploración de las demandas tecnológicas y de extensión que los principales actores en el entorno institucional esperan que el INTA atienda de cara a 2030. Cabe aquí remarcar que la elección del año 2030 no es arbitraria; se condice con el horizonte temporal del Plan Estratégico Institucional vigente (2015-2030) y fuera del INTA, con otros programas públicos de relevancia². Se trata de un documento prospectivo, destinado a sensibilizar a hacedores de política internos y externos acerca de la importancia de la dimensión de futuro en el análisis del sector agropecuario y agroindustrial y sus instituciones, en este caso, el INTA.

Por otra parte, el estudio refleja la capacidad del INTA para ponerse en cuestión de manera transparente, en un momento histórico en el que los institutos nacionales de investigación agropecuaria y sus misiones, visiones y estrategias están siendo objeto de un mayor escrutinio público. En este sentido, cabe destacar que el estudio recaba visiones de líderes del sector – empresarios; funcionarios nacionales y provinciales de alto rango; presidentes de organizaciones de productores; representantes de cámaras, asociaciones y cooperativas; fundadores y directivos de *start-ups*, -, académicos, productores agropecuarios de diferentes macrorregiones del país, asesores privados y presidentes de los Consejos de Centros Regionales y de Investigación del INTA. La diversidad de actores consultados pone de relieve tanto la actual riqueza de la red institucional de trabajo como la multiplicidad de intereses y la complejidad de los vínculos que la distinguen.

El propósito del estudio es la exploración de las demandas tecnológicas y de extensión que los principales actores en el entorno institucional esperan que el INTA atienda, de cara a 2030.

El estudio refleja la capacidad del INTA para ponerse en cuestión de manera transparente, en un momento histórico en el que los institutos nacionales de investigación agropecuaria y sus misiones, visiones y estrategias están siendo objeto de un mayor escrutinio público.

La diversidad de actores consultados pone de relieve la actual riqueza de la red de trabajo institucional tanto como la multiplicidad de intereses y la complejidad de los vínculos que la distinguen

¹ Denominados respectivamente Nuevas Capacidades para la Prospectiva de la Ciencia, Tecnología e Innovación y Actividades de Extensión y Transferencia del INTA en el Futuro del Sector Agroindustrial.

² Por ejemplo, el Plan Argentina Innovadora 2030 de la Secretaría de Gobierno de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación y el Programa Argentina 2030 de la Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación

Metodología del estudio

El diseño metodológico del estudio contempla la ya mencionada diversidad de actores y sus distintas características. Es un estudio cualitativo, lo que permite explorar creencias, sentimientos, motivos manifiestos y latentes, racionales y emocionales de las personas. Las técnicas cualitativas posibilitan una indagación dinámica de la temática a tratar, ahondando en acuerdos surgidos espontáneamente entre los participantes, según perfil actitudinal, y confrontando divergencias, lo que enriquece la comprensión de los emergentes. A los fines de este proyecto, las técnicas de abordaje seleccionadas - grupos focales, encuestas y entrevistas - se aplicaron según el carácter colectivo o individual de los actores de cada segmento a estudiar.

La indagación se articuló en tres dimensiones de futuro: a) el agro mundial en 2030; b) el agro argentino en 2030; c) el INTA en 2030. En todos los casos, se buscó la respuesta espontánea, reduciendo los ejemplos y explicaciones al mínimo considerado necesario para contextualizar adecuadamente las preguntas. Los instrumentos (guías y cuestionarios) utilizados fueron compartidos dentro del INTA – contribuyeron con su opinión las Coordinaciones Nacionales de Extensión y de Vinculación Tecnológica y la Dirección Nacional Asistente de Planificación, Monitoreo y Evaluación - y acordados con el consultor externo. Fueron consultadas más de 140 personas distribuidas en 9 segmentos de actores, la mayoría de ellas con responsabilidad ejecutiva; por ello, es posible afirmar que el estudio da cuenta de las visiones de futuro de los principales actores del sector agropecuario y agroindustrial argentino sobre el agro y el INTA.

Fueron consultadas más de 140 personas distribuidas en 9 segmentos, la mayoría de ellas con responsabilidad ejecutiva, lo que hace posible afirmar que el estudio da cuenta de las visiones de futuro de los principales actores del sector agropecuario y agroindustrial argentino sobre el agro y el INTA.

Grupos focales	<p>Grupos de discusión abierta de 6 o más personas. Duración: de 1 ½ horas a 2 horas. Moderadas por un profesional (sin presencia del INTA). Segmentos consultados:</p> <ul style="list-style-type: none">- presidentes de Consejos de Centros Regionales y Centros de Investigación de INTA (2 grupos focales).- representantes de cámaras, asociaciones y cooperativas del sector agropecuario y agroindustrial (2 grupos focales).- productores agropecuarios y agroindustriales de diferentes regiones del país: Mercedes (Corrientes), Pergamino (Buenos Aires), Salta y Mendoza (4 grupos focales).- fundadores y presidentes de start-ups del sector (1 grupo focal online).- profesionales de extensión y asesores del sector privado (1 grupo focal). <p>Instrumento: Guía de pautas. Se realizaron en forma presencial, con excepción del grupo de start-ups, que se llevó a cabo de manera virtual, en línea.</p>
----------------	--

<p>Entrevistas Semiestructuradas</p>	<p>Entrevistas a una sola persona guiadas por ejes temáticos, sin respuestas predeterminadas. Duración: variable. Llevados a cabo por una persona entrenada en la técnica. Segmentos consultados: - líderes de empresas destacadas del sector (10 personas). - Funcionarios de alto nivel del sector (ministros, secretarios y/o jefes de gabinete), incluyendo representantes provinciales (10 personas). - líderes de organizaciones de productores (gremiales nacionales; campesinas) (5 personas). Instrumento: guía de pautas. Método de abordaje flexible (presencial, telefónico u online).</p>
<p>Encuestas</p>	<p>Encuestas sobre ejes temáticos con preguntas abiertas sin respuestas predeterminadas en general y algunas preguntas con respuestas pre determinadas. Duración: variable. Segmento consultado: académicos de reconocida trayectoria en el sector (15 personas). Instrumento: formulario de encuesta autoadministrable. Método de abordaje: online.</p>

● Visiones de futuro

La amplia cobertura - desde el punto de vista de la pertenencia institucional de las personas consultadas, de su procedencia geográfica y de su rol en el sector - confiere un valor significativo a la información recabada por el estudio sobre las diferentes visiones de futuro que se advierten en el sector agroalimentario argentino. Con el fin de estimular el debate, se esquematizan cinco visiones de futuro recogidas por el estudio y se las vincula con los segmentos de actores en los que predominan. Con matices y énfasis diversos, las visiones 2, 3 y 4 aparecen como variantes intermedias entre las visiones extremas.

- 1 *Atrapados en el presente. Es la visión de quienes se plantean que, para imaginar el futuro, primero es necesario resolver los problemas de la actualidad. Los acucia la realidad diaria en sus explotaciones, emprendimientos u organizaciones. Implícitamente, consideran que la brecha entre el futuro tendencial (con alta carga de pesimismo) y un futuro deseable tiene una raíz esencialmente política e institucional. Demandan políticas públicas para reducir distorsiones, burocracia y carga impositiva; también para promover desarrollos tecnológicos de fácil adopción, estimular las economías regionales, promover la asociación y atender a la agricultura familiar. Se aprecia en casi todos los segmentos, aunque es la visión característica de los productores agropecuarios y de los líderes de algunas de sus organizaciones.*
- 2 *El futuro es ajeno. Es la visión de quienes avizoran un futuro del agro mundial que es marcadamente distinto al del agro argentino. Visualizan que el agro mundial será impactado por cambios tecnológicos disruptivos de la mano de desarrollos en biotecnología, big data, inteligencia artificial, robótica (entre otros, que alterarán sustancialmente su realidad hacia 2030. En el mismo plazo, su visión del agro argentino es conservadora y pesimista, y enfatizan las restricciones sociales, políticas e institucionales que ven en el país y que, a su juicio, condicionan el crecimiento y la transformación del sector para seguir siendo competitivo. Si bien aparece en varios segmentos, predomina entre presidentes de Consejos de Centros Regionales y de Investigación del INTA y es relevante entre académicos y empresario.*
- 3 *El futuro que no llega. Es la visión de quienes perciben cambios tecnológicos incrementales que agudizan las tendencias actuales en el agro mundial en términos de sostenibilidad de los sistemas de producción, demanda de alimentos funcionales y mayor preferencia por alimentos producidos con estándares éticos, ambientales y sociales. Consideran que en ese futuro el agro argentino tiene una oportunidad única pero que restricciones propias del país impiden que el sector la aproveche. La carencia de un ambiente apropiado para la inversión a largo plazo y la volatilidad macroeconómica, junto a otras restricciones sociales, políticas e institucionales, configuran una mirada de desaliento sobre las posibilidades del agro argentino. Es la visión que se aprecia en alguna medida en casi todos los segmentos, pero predomina entre representantes de cámaras y asociaciones del sector y en asesores privados, y es relevante entre empresarios.*
- 4 *El futuro se construye. Es la visión de futuro "políticamente correcta". En general, es una visión optimista, en la que el crecimiento poblacional y de las clases medias mundiales seguirá expandiendo la demanda de alimentos y commodities agropecuarios. Los ejes de un futuro deseable para el agro argentino pasan por el fomento de buenas prácticas agrícolas, la intensificación sostenible, la bioeconomía y la circularidad, la trazabilidad y una mirada puesta en el consumidor global. Esta visión esboza una agenda*

moderna, con perspectiva incremental y receptiva de nuevas demandas. Es característica del segmento de funcionarios nacionales y provinciales y de líderes de las organizaciones de productores. Una variante de esta mirada, desde una perspectiva política opuesta y en general, pesimista, distingue a dirigentes de organizaciones campesinas y es relevante entre académicos que divisan el agotamiento del modelo de agronegocios, recuperan el enfoque de sistemas y privilegian la agroecología.

- 5 *El futuro es nuestro. Es la visión de quienes se sienten protagonistas del futuro y visualizan cambios disruptivos y desafiantes. Requieren del Estado mayor infraestructura tecnológica, conectividad para profundizar la digitalización de la agricultura y recursos humanos calificados (en ese nuevo contexto). Poseen una mirada de búsqueda permanente de nuevas soluciones, son proactivos y no se sienten sobredeterminados; les cuesta separar el agro mundial del agro argentino, del cual no parecen sentirse parte. Esta visión es propia del segmento de emprendedores tecnológicos (start-ups).*

● Demandas tecnológicas

Las miradas sobre el agro mundial y el agro argentino difieren notoriamente en este aspecto. Cuando se trata de nuevas tecnologías con impacto mundial, prevalecen las menciones a desarrollos que profundizarán la tendencia de automatización y digitalización de la agricultura moderna. Si bien se señalan algunas tecnologías disruptivas (por ejemplo, carne artificial), se piensa que su incidencia potencial en el horizonte del estudio – que se percibe cercano – no será significativa. Cuando se hace foco en tecnologías a las cuales debería apostar Argentina hacia 2030, se aprecia una visión más incremental que disruptiva, anclada en las históricas ventajas comparativas del sector, potenciando los recursos actualmente disponibles, con mayor participación del sector privado en materia de desarrollo de tecnologías.

En términos de frecuencia de mención por los diferentes actores, la biotecnología y el mejoramiento genético animal y vegetal (incluyendo técnicas tradicionales y nuevas técnicas como la edición génica), lideran el ranking, lo cual refleja una visión compartida de la biotecnología como un activo estratégico de Argentina. En segundo lugar, se ubican las tecnologías de procesos (productivas, de manejo y de gestión), lo que puede interpretarse como la necesidad de optimizar los procesos actuales antes de pensar en tecnologías disruptivas. Otras tecnologías frecuentemente mencionadas son aquellas que promueven la mecanización y la automatización, la agricultura de precisión, las tecnologías de semillas, el riego, tecnologías para la producción biológica, nanotecnología, inteligencia artificial y big data.

Son destacables las diferencias que también en este aspecto se aprecian entre segmentos de actores. Productores agropecuarios, líderes de organizaciones y representantes de cámaras, asociaciones y cooperativas piensan en términos de problemáticas a resolver antes que en las tecnologías específicas. De manera explícita o implícita, requieren políticas públicas más adecuadas para facilitar la adopción de tecnologías ya disponibles. Por su parte, empresarios, funcionarios, académicos y asesores privados tienen una visión de mediano plazo que toma en cuenta las tecnologías emergentes a nivel global aunque vinculan débilmente su desarrollo o transferencia con las problemáticas y las capacidades existentes en el país. Finalmente, los presidentes de Consejos de Centros Regionales y de Investigación de INTA, que ejercen influencia sobre la institución y son influidos por ella, poseen una visión de mediano plazo que incorpora las tecnologías emergentes en la agricultura y las relaciona directamente con las problemáticas, la infraestructura y las capacidades existentes en INTA y Argentina.

● Demandas de servicios de extensión

El estudio indaga sobre distintos aspectos del futuro de la extensión rural con horizonte en el año 2030: qué temáticas se espera que sean relevantes, cómo se piensa que será la relación entre los extensionistas y los diversos sujetos demandantes (más allá de los productores), y cómo se espera que sea el perfil de los extensionistas en el futuro, entre otros.

Al igual que sobre otras dimensiones de análisis, aparecen visiones contrapuestas. Unas, que divisan la desaparición de la extensión, a la que ven alejándose paulatinamente de la evolución de las necesidades e intereses de los productores, y otras, que avizoran una extensión modernizada, con profesionales preparados en aspectos "duros" (técnicos, especializados) y "blandos" (por ejemplo: liderazgo, comunicación, empatía). Prácticamente todos los actores coinciden en que el INTA debería encarar un proceso de transformación de su sistema de extensión para abordar temáticas, demandas y públicos futuros aunque no se ofrecen precisiones sobre ellos o las que se brindan los asimilan a los actuales. Prevalece en todos los segmentos una mirada poco atenta al mundo en la materia.

Buenas prácticas agropecuarias y producción sustentable, tecnologías de procesos (calidad, inocuidad, trazabilidad, etiquetado, etc.), agregado de valor y apoyo a instrumentos de desarrollo local y regional encabezan el ranking de temáticas de extensión – seleccionadas de una lista de 14 - que serían importantes en 2030 para los segmentos de presidentes de Consejos de Centros Regionales y de Investigación, representantes de cámaras, asociaciones y cooperativas, asesores privados y académicos. En el caso de los productores agropecuarios, la indagación sobre esta temática se realizó de manera abierta, lo que además de aumentar la dispersión y heterogeneidad de las respuestas, incrementó la dificultad para distinguir el presente del futuro, por lo menos en tres de los cuatro grupos focales del segmento. No obstante, se aprecia alguna coincidencia en cuanto se vincula con la sustentabilidad de la producción y de los sistemas productivos (espontáneamente se mencionaron, por ejemplo: recirculación de nutrientes, energías y recursos renovables, medio ambiente.

Según la visión predominante en casi todos los segmentos, en el futuro será importante que la extensión mantenga sus vínculos locales, que ponga el foco en los productores pequeños y medianos - principalmente, en los más vulnerables -, que al mismo tiempo conserve la atención hacia todos los públicos y que se ocupe de los aspectos atinentes a la sustentabilidad de la producción. En el caso de algunos de los actores que ven las cosas de esta manera, lo local parece referirse a la presencia directa en el campo más que al territorio.

El segmento de profesionales de la extensión y asesores privados en particular, que vertieron opiniones relativamente disruptivas respecto de la extensión del futuro, hizo énfasis en que es imprescindible abordar temáticas que ya están presentes, pero que serán indispensables en pocos años: digitalización y automatización de la producción agropecuaria y agroindustrial; producción urbana de alimentos; agricultura por ambientes y manejo sitioespecífico; creciente diversidad de usos de los productos agropecuarios (nutracéutica, bioenergía, etc.); cambios geopolíticos (metáfora de África como un elefante dormido) que afectarán el mercado mundial, y necesidad de adopción de nuevas tecnologías para llegar a los productores y a nuevos públicos de la extensión.

Reflexiones finales

Dos coincidencias atraviesan claramente las opiniones vertidas en todos los segmentos de actores consultados: (i) el INTA ha sido una institución fundamental del agro argentino y (ii) debe cambiar para seguir siéndolo hacia 2030. No obstante, la unidad se fragmenta y la claridad se atenúa al profundizar la indagación sobre la naturaleza y cualidad del cambio requerido. En general, la necesidad de cambio es acompañada de ejemplos conservadores: se proponen cambios aceptados, conocidos, compartidos en los medios en que se desenvuelven quienes opinan; no se asumen riesgos significativos.

Es posible afirmar que el estudio identifica demandas renovadas - acaso indicadoras de un cierto nivel de insatisfacción actual - antes que nuevas demandas desde las cuales orientar el abordaje del cambio institucional.

En su mayoría, los actores consultados imaginan el futuro del INTA (cambio cuantitativo, incremental) sin llegar a visualizar un INTA del futuro (cambio cualitativo, radical): el futuro es percibido como una mera proyección del presente. Esto hace que un posible factor de distinción entre sus visiones de 2030 sea la perspectiva que cada uno tenga acerca de la resolución de sus problemas de hoy. Prevalece así una mirada con reducida intuición de nuevas problemáticas o transformaciones disruptivas.

Algo similar se aprecia cuando se trata del futuro del agro argentino. Las restricciones o debilidades del país de hoy limitarían las posibilidades futuras, ensanchando la brecha tecnológica entre el agro argentino y el agro mundial hacia 2030. Las opiniones y visiones disruptivas se reservan casi exclusivamente para el futuro del agro mundial. En casi todos los segmentos subyace la idea de que Argentina es un país particular o especial en el que ciertas cosas no funcionarían o no ocurrirán. Es una idea - o un prejuicio - que restringe el conjunto de tecnologías, instrumentos o soluciones a considerar.

Las tensiones entre las visiones de los actores (y grupos de interés) que el estudio pone de manifiesto encierran un potencial de innovación y cambio que se vería reducido si las decisiones se enfocaran en trade-offs para disiparlas. Tanto las coincidencias como las contradicciones puestas de manifiesto por el estudio se refieren en muchos casos a temas que se vienen discutiendo asiduamente (por ejemplo: articulación público-privada, multidisciplinariedad, velocidad y capacidad de adaptación), pero también surgen algunas ideas y posturas menos previsibles. En tal sentido, los grupos que tienen mayor registro sobre (i) los cambios disruptivos que se esperan en el futuro, (ii) la potencialidad de algunas nuevas tecnologías (no específicas del sector), (iii) cuestiones ambientales y (iv) nuevas tendencias en alimentos, son los de los empresarios, los profesionales de la extensión y asesores

Prevalece una mirada con reducida intuición de nuevas problemáticas o transformaciones disruptivas.

En casi todos los segmentos subyace la idea de que Argentina es un país particular o especial en el que ciertas cosas no funcionarían o no ocurrirán. Es una idea -o un prejuicio- que restringe el conjunto de tecnologías, instrumentos o soluciones a considerar.

Las tensiones entre las visiones de los actores (y grupos de interés) que el estudio pone de manifiesto encierran un potencial de innovación y cambio que se vería reducido si las decisiones se enfocaran en tradeoffs para disiparlas.

privados, y los presidentes de Consejos de Centros Regionales y de Investigación (estos últimos, en menor medida que los anteriores).

El estudio ofrece una primera aproximación a la riqueza de las diferentes visiones de futuro sobre el agro mundial y el agro argentino y su influencia sobre el tipo y las características de las nuevas demandas de los principales actores del sector al INTA hacia 2030, y también una aproximación a la complejidad del marco de orientación del cambio institucional que tales visiones configuran.

La diversidad de actores consultados y su importancia para el sector agropecuario y agroindustrial argentino hacen de este estudio un insumo estratégico. Se puede afirmar que no existe un estudio de similares características en Argentina, en términos del grado de cobertura de la red de acción del INTA, el nivel de responsabilidad de los entrevistados y el enfoque prospectivo.

Un resultado del estudio que necesita ser explorado en mayor profundidad es sin duda la divergencia que se observa entre las visiones del agro mundial y las visiones del agro argentino. Los actores son capaces de imaginar el futuro de la agricultura mundial con cierta creatividad, pero no pueden imaginar caminos no trillados para el agro argentino y, por ende, tampoco el rol de sus organizaciones o empresas ni del INTA en tales caminos. En cuanto se refiere al país, prevalece una dosis de escepticismo, basada en las restricciones sociales, políticas e institucionales que afrontaría.

Esto lleva a insistir en cambios institucionales que, por un lado, responden más al presente que al futuro, y por el otro, no pueden precisarse porque se refieren a una situación de insatisfacción que va más allá del INTA e, incluso, del sector. La excepción a la regla está representada por los emprendedores tecnológicos (*start-ups*) que, en cierta manera, se visualizan como actores extrasectoriales.

No obstante, hay una distinción que hacer en este panorama general y es acerca de los presidentes de Consejos de Centros Regionales y de Investigación del INTA. Aun cuando se desempeñen en un contexto donde se espera que predomine la inercia institucional, son los únicos actores del estudio que podrían diferenciar - y tender un puente - entre el presente y el futuro del INTA y también, entre el INTA del presente y el INTA del futuro, entendido este último como el INTA que habría que construir de cara a 2030. Sería necesario explorar en mayor detalle sus miradas y promover un debate más profundo sobre el rol potencial de los Consejos de Centro en procesos de cambio institucional con una visión prospectiva.

Los resultados del estudio y de las conjeturas que se plantean ratifican que la visión prospectiva no surge espontáneamente; requiere elaboración. Todos los segmentos de actores presentan en diverso grado una dificultad evidente para imaginar el futuro como algo distinto de la mera proyección de las tendencias preponderantes en la actualidad de su entorno pertinente, dificultad que es máxima entre quienes están "atrapados en el presente".

Se puede afirmar que no existe un estudio de similares características en Argentina, en términos del grado de cobertura de la red de acción del INTA, el nivel de responsabilidad de los entrevistados y el enfoque prospectivo.

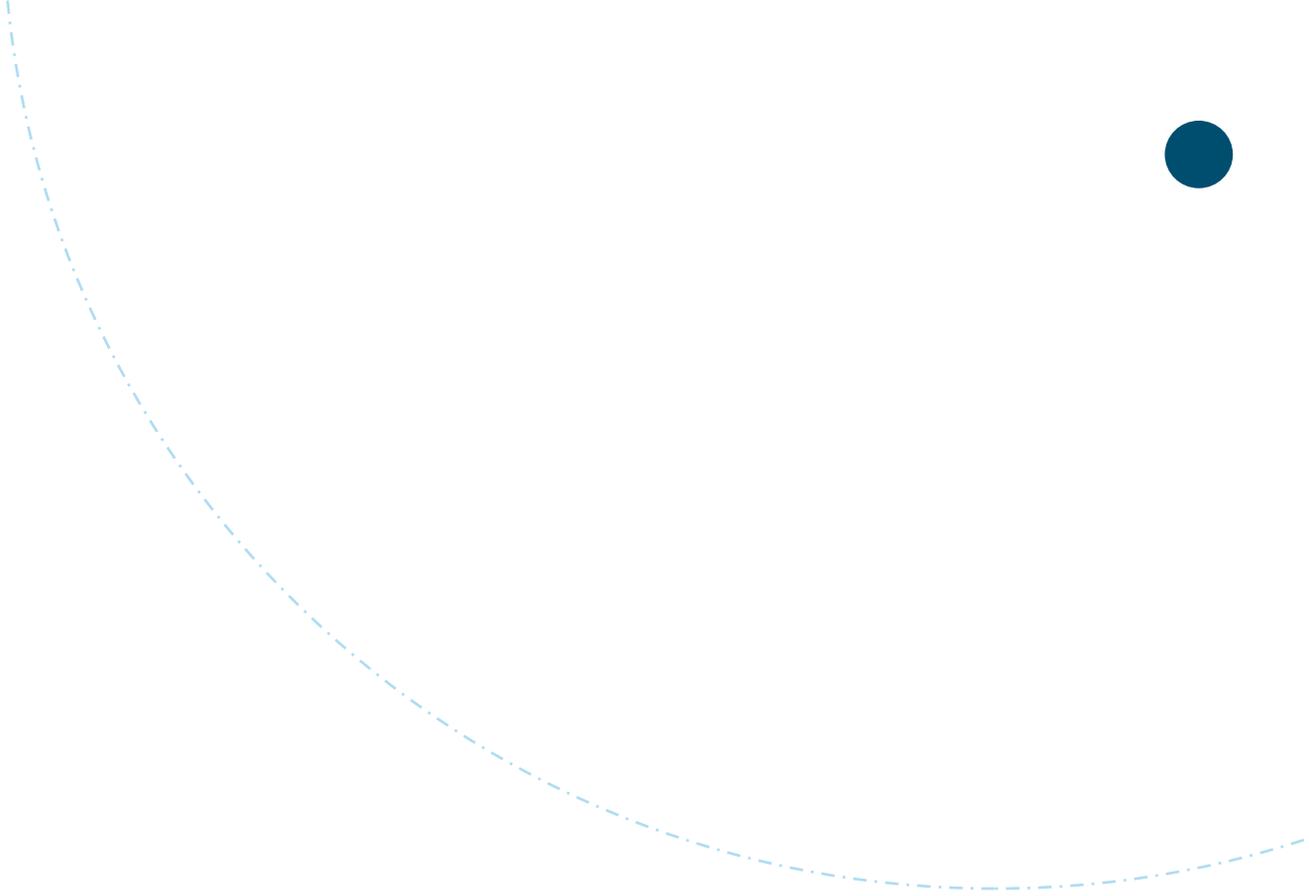
Esto lleva a insistir en cambios institucionales que, por un lado, responden más al presente que al futuro, y por el otro, no pueden precisarse porque se refieren a una situación de insatisfacción que va más allá del INTA e, incluso, del sector.

(...) los presidentes de Consejos de Centros Regionales y de Investigación del INTA (...) son los únicos actores del estudio que podrían diferenciar - y tender un puente - entre el presente y el futuro del INTA y también, entre el INTA del presente y el INTA del futuro, entendido este último como el INTA que habría que construir de cara a 2030.

Si el propósito es consultar a los actores en busca de orientación para cambios institucionales proactivos, es decir, si se pretende que distingan entre opinar acerca del futuro del INTA e ingeniar el INTA del futuro, es recomendable ahondar esta senda de reflexión prospectiva, generando espacios y capacidades adecuados a la complejidad de la tarea.

En lo inmediato se pondrán a consideración de los actores consultados los resultados obtenidos para discutir su relevancia y enriquecerlos. En ese sentido, este estudio es un paso inicial en el camino de un debate diferente entre el INTA y los actores del sector, un debate que pueda basarse más en las visiones de futuro de las organizaciones, empresas y demás entidades que en las vicisitudes dominantes en su coyuntura, de modo de contribuir a la construcción de una agenda de transformación que maximice el aporte del INTA al desarrollo argentino.

Si el propósito es consultar a los actores en busca de orientación para cambios institucionales proactivos, es decir, si se pretende que distingan entre opinar acerca del futuro del INTA e ingeniar el INTA del futuro, es recomendable ahondar esta senda de reflexión prospectiva, generando espacios y capacidades adecuados a la complejidad de la tarea.



Secretaría
de Agroindustria



Ministerio de Producción y Trabajo
Presidencia de la Nación

