

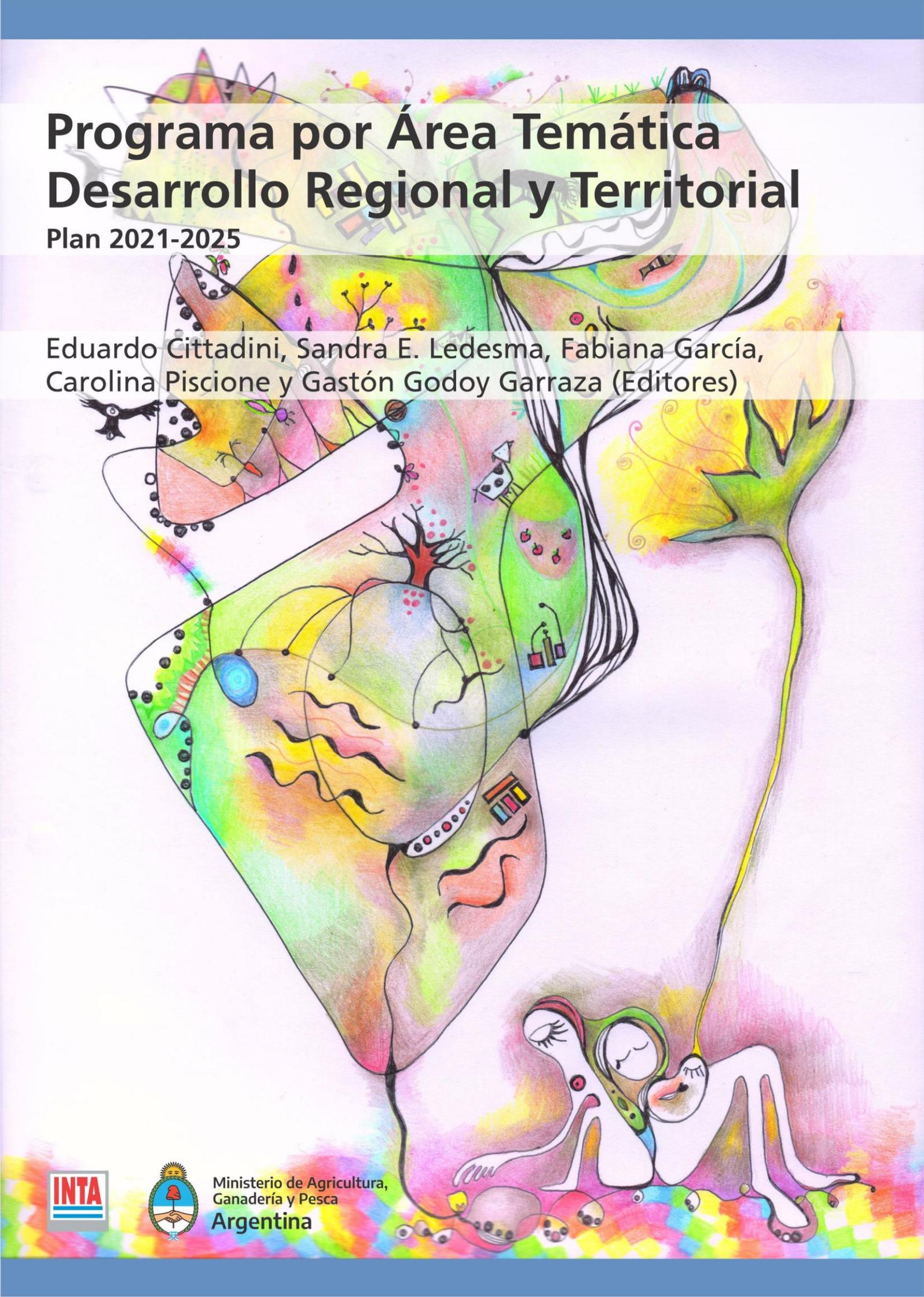
# Programa por Área Temática Desarrollo Regional y Territorial

Plan 2021-2025

Eduardo Cittadini, Sandra E. Ledesma, Fabiana García,  
Carolina Piscione y Gastón Godoy Garraza (Editores)



Ministerio de Agricultura,  
Ganadería y Pesca  
**Argentina**



# **Programa por Área Temática “Desarrollo Regional y Territorial”**

**Plan 2021-2025**

**JULIO 2021**

## Equipo de Coordinación

- **Eduardo Cittadini.** Coordinador del Programa por Área Temática “Desarrollo Regional y Territorial”.
- **Carolina Piscione.** Eje transversal “Comunicación”.
- **Sandra Ledesma.** Eje transversal Fortalecimiento de capacidades.
- **Fabiana García.** Eje transversal “Producción institucional”.
- **Gastón Godoy Garraza.** Eje transversal “Articulación interinstitucional y proyectos externos”.

## Equipo técnico

- **Fernando Escolá.** Coordinador del PD “Desarrollo de sistemas productivos para áreas de amortiguamiento” (I047).
- **Enrique Goites.** Coordinador de la PT “Plataforma Periurbanos” (I048).
- **Marcelo Champredonde.** Coordinador de la PT “Diferenciación y valorización de productos agropecuarios, alimentos y artesanías locales” (I151).
- **Ana Paula Galer.** Coordinadora del PE “Arraigo, hábitat y condiciones para la producción peridoméstica de los Agricultores Familiares” (I170).
- **Manuel Manzoni.** Coordinadora de la PT “Mercados y financiamiento para la AF” (I174).
- **Ignacio Alonso.** Coordinador de la PT “Contribución para la formulación y gestión de Políticas Públicas” (I204).
- **Javier Vitale.** Coordinador del PE Prospectiva, observatorios y ordenamiento territorial (I205).
- **Diego Gauna.** Coordinador del PE “Prospectiva y observatorios tecnológicos” (I207).
- **Pablo Curarello.** Coordinador del PD “Medición del impacto de INTA en el sistema agropecuario, agroalimentario y agroindustrial” (I208).
- **Carolina Piscione.** Coordinadora de la REC “Red de comunicación y educación para la innovación tecnológica y organizacional” (I210).
- **Laura Alcoba.** Coordinadora del PE “Estrategias y prácticas innovadoras para el arraigo de las familias agropecuarias y la integración de jóvenes rurales a los procesos de innovación territorial” (I220).
- **Daniela Bustos.** Coordinadora de la PT “Plataforma de Género, Infancias y Adolescencias en el sistema agropecuario y agroindustrial argentino” (I221).
- **Estela Cristeche.** Coordinadora del PD “Evaluación de impacto de tecnologías y del cambio tecnológico” (I222).
- **Luis Mosse.** Coordinador del PE “Modalidades innovadoras de comercialización de productos de la AF (organización, inocuidad, comercio de última milla, etc.)” (I273).
- **Marina Guastavino.** Coordinadora de la REC “Red de turismo rural” (I700).
- **Florencia Lance.** Coordinadora de la REC “Abordaje institucional con pueblos indígenas” (I701).

## Consejo Asesor

- **Adrián Suarez.** Secretario de Ciencia y Tecnología de la Provincia de Santiago del Estero.
- **Carlos Paz.** Presidente del SENASA.
- **Diana Verónica Cortez.** Unión de Trabajadores de la Economía Popular (UTEP), rama Agraria – MOCASE.
- **Leonardo Rodríguez Zoya.** UBA – Universidad Nacional de Tres de Febrero – CONICET.
- **Luz Lardone.** Directora General de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Provincia de La Pampa.
- **Marcos Cleri.** Diputado Nacional por la Provincia de Santa Fe.
- **Marie Houdart.** INRAE (Francia) – Red Internacional de Investigación “Agriterris”.
- **Oscar Madoery.** Director del Doctorado y de la Escuela de Ciencia Política, Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales, Universidad Nacional de Rosario.
- **Vivian Espejo.** Secretaría de Políticas de Igualdad y Diversidad; Ministerio de Mujeres, Géneros y Diversidad.
- **Teresita Vargas.** Docente en la Facultad de Periodismo y Comunicación Social (UNLP) y en la Carrera de Ciencias de la Comunicación de la Facultad de Ciencias Sociales (UBA).

ILUSTRACIÓN DE TAPA: Julieta Rojas

# Índice

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>3</b>
<b>PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA</b> .....	<b>4</b>
Fortalezas del Programa.....	4
Trayectoria reciente y logros obtenidos.....	5
Metodología empleada para la construcción del presente Plan .....	6
<b>DIAGNÓSTICO Y PROSPECTIVA</b> .....	<b>7</b>
FODA para la implementación del Programa Nacional.....	7
Principales tendencias y visión del futuro al 2030.....	9
Mapa de protagonistas.....	11
Mapa de conflictos.....	12
<b>VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS</b> .....	<b>13</b>
Visión .....	13
Misión .....	13
Objetivos de gestión.....	13
Objetivos estratégicos.....	13
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b> .....	<b>14</b>
<b>ESTRATEGIA, ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN</b> .....	<b>15</b>
Articulación programática .....	15
Organización para la gestión del Programa .....	17
Consejo Asesor del Programa .....	18
Integración de los componentes estratégicos .....	18
Estrategia de articulación interna.....	19
Alianzas estratégicas nacionales e internacionales.....	19
Gestión de la comunicación y la información.....	20
Fortalecimiento de capacidades y competencias .....	20
Gestión presupuestaria .....	21
<b>PLAN ORGANIZATIVO DE ACTIVIDADES (POA) PARA EL PRIMER AÑO</b> .....	<b>21</b>
<b>MONITOREO Y EVALUACIÓN</b> .....	<b>22</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>24</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

Los territorios y regiones son sistemas complejos y están atravesados por un contexto de crecientes tensiones entre sujetas/os por el acceso, el uso y la preservación de los bienes naturales y comunes y los servicios ecosistémicos asociados. Las causas de fondo de estas tensiones incluyen una demanda mundial dinámica de productos del agro, cambios en los hábitos de consumo, el crecimiento poblacional y el paulatino agotamiento del paradigma energético petrolero, lo que genera disputas geopolíticas y territoriales sobre cómo responder a dichas demandas. En ese marco, para las actividades de investigación cobra cada vez más importancia la vinculación con la toma de decisiones, la visión prospectiva y la gestión asociativa con sujetos/as, así como el trabajo interdisciplinario para la comprensión y el abordaje de los problemas complejos. El rol de un sistema científico y tecnológico integrado en función de objetivos estratégicos vinculados al bien común se revaloriza y la importancia estratégica del INTA adquiere relevancia como actor clave para contribuir a la seguridad y soberanía alimentaria a través de la investigación, la extensión y el aporte a la formulación e implementación de políticas públicas con una mirada de la realidad con visión prospectiva, multidimensional, interdisciplinaria, dinámica, con perspectiva de género e intercultural. En ese contexto, el Programa por Área Temática “Desarrollo Regional y Territorial” aspira a ser dinámico, creativo y vital, integrado al accionar estratégico del INTA y articulando sinérgicamente con otras instituciones, comprometido con el desarrollo sostenible y equilibrado del país, que promueva -con mirada prospectiva- el fortalecimiento de la agenda institucional para el abordaje de la complejidad y la diversidad social e intercultural de los territorios y regiones. Se plantea como misión, contribuir a la generación colectiva de conocimientos para la comprensión de las dinámicas y los procesos de innovación territoriales y al fortalecimiento de competencias para la gestión del desarrollo equitativo y sostenible de los territorios y regiones y la mejora de las condiciones y calidad de vida de sus habitantes. En función de ello define sus objetivos de gestión: (1) Desarrollar e implementar una estrategia para la integración de los resultados de los instrumentos de vinculación primaria, como productos compartidos. (2) Contribuir a la visualización del desarrollo territorial como un proceso dinámico, conflictivo, multidimensional, multisectorial y multiescalar. (3) Promover y acompañar la generación de productos de alta calidad por parte de los instrumentos de vinculación primaria. (4) Promover la articulación de los 5 componentes estratégicos para dinamizar procesos de innovación territorial. (5) Fortalecer capacidades y competencias institucionales para el abordaje -con visión prospectiva- de la complejidad en los procesos de desarrollo regional y territorial. (6) Fortalecer la estrategia del Programa a través de alianzas con otras instituciones y redes nacionales e internacionales. (7) Desarrollar e implementar un plan estratégico de comunicación del Programa teniendo en cuenta los entramados sociales y las matrices culturales de los territorios. (8) Articular con otros Programas y Centros Regionales y de Investigación para el fortalecimiento del enfoque territorial. (9) Elaborar e implementar un plan de monitoreo y evaluación de la gestión del Programa. (10) Contribuir a la estrategia de la Dirección Nacional desde el área temática específica. La estrategia se sustenta en tres ejes epistemológicos: (a) la construcción colectiva de conocimientos y el diálogo de saberes científicos y prácticos, (b) el abordaje interdisciplinario de la complejidad de los problemas territoriales y (c) la integración de la investigación con la acción territorial. La gestión del Programa está organizada en dos niveles: (I) el equipo de coordinación, responsable de coordinar, facilitar y dinamizar las actividades estratégicas vinculadas con las temáticas del Programa y el (II) equipo técnico, que articula y potencia las acciones de los diferentes instrumentos programáticos del INTA. Este último, está conformado por los coordinadores/as de Plataformas Temáticas, de Redes Estratégicas de Conocimientos y de Proyectos Estructurales, Disciplinarios, Emergentes y Extrapresupuestarios con mayor vinculación temática. Asimismo, se cuenta con un Consejo Asesor conformado por referentes del sector académico, científico, estatal y productivo. Desde el Programa se propicia esta integración como estrategia para el abordaje de las problemáticas territoriales (complejas) con una lógica interdisciplinaria y considerando a la innovación como un proceso socio-técnico. Asimismo, se promueve la articulación entre diferentes instrumentos programáticos para el abordaje de casos o problemáticas complejas.

## PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA

El Sistema Agropecuario, Agroalimentario y Agrobioindustrial (SAB) es estratégico para cualquier modelo económico y de desarrollo que se proponga para Argentina, ya que es proveedor de los alimentos para la población, es el principal sector exportador y juega un rol clave, tanto para el desarrollo equilibrado, como para la sustentabilidad de los territorios. No obstante, el sistema está aún lejos de aprovechar todas sus potencialidades sociales, ambientales, culturales, políticas, productivas y de alcanzar una forma de desarrollo plenamente sostenible e inclusiva. El INTA tiene un mandato explícito, un rol protagónico y una enorme responsabilidad de contribuir para que el crecimiento y desempeño de este sistema se orienten hacia el desarrollo territorial sustentable y equitativo. Como parte de la institucionalidad estatal construida por sucesivas generaciones de nuestra sociedad, aspira a contribuir, a través de la innovación tecnológica y organizacional, en procesos de desarrollo que promuevan una mayor competitividad sistémica del SAB, equilibrando las asimetrías territoriales y promoviendo el reconocimiento de la interculturalidad para mejorar las condiciones como la calidad de vida<sup>1</sup> de la población. El desafío es orientar las capacidades (profesionales, técnicas, de apoyo y de gestión) para que estén a disposición del conjunto de la sociedad de la que el INTA es mandatario, colaborando en la formulación e implementación de políticas institucionales, nacionales y regionales y respondiendo con sentido soberano y estratégico a las demandas, necesidades y propuestas de innovación, a partir del reconocimiento de la diversidad de los sujetos/as con los que trabaja en los diferentes territorios de la geografía nacional.

En ese marco, el Programa por Área Temática “Desarrollo Regional y Territorial” tiene un rol clave para la comprensión de la complejidad de las transformaciones, la diversidad y las desigualdades territoriales y para la generación de las capacidades necesarias para su abordaje.

El Programa se propone generar conocimientos y saberes para apoyar la creación/gestión de prácticas orientadas en el sentido reseñado, en el marco de la complejidad de procesos de transformación de los territorios, a través de una reflexión crítica y propositiva sobre el desarrollo, la configuración de los territorios y constitución de sus sujetos, las disputas y las relaciones de poder entre ellos y la orientación de las políticas públicas. En este sentido, se buscará propiciar la construcción colectiva de conocimientos, la generación de propuestas y el desarrollo de tecnologías -entendidas en sentido amplio-, que contribuyan a dar respuestas efectivas a los problemas de desigualdad social y territorial del desarrollo.

Se plantea el desafío de aportar significativamente a la profundización del cambio de modelo de innovación que promueve la Institución, de uno lineal y transferencista, pretendidamente “neutro” y que concibe al conocimiento de forma departamentalizada en compartimentos estancos, hacia uno interactivo e intercultural, basado en una ciencia impregnada de territorialidades complejas (dinámicas, particulares y múltiples, impregnadas por disputas de poder) que valoriza el conocimiento empírico y situado<sup>2</sup>. En ese sentido, entendemos que transitar esta transformación supone también asumir posibles tensiones y conflictos que pudieran emerger de este cambio de mirada.

### Fortalezas del Programa

El Programa cuenta con una rica historia e importantes antecedentes y procesos de conformación de equipos consolidados, producto de las carteras anteriores. Los principales antecedentes programáticos e institucionales son:

- Programa para el Desarrollo y la Sustentabilidad de los Territorios - PNSEPT (Cartera 2013).
- Proyectos Regionales con Enfoque Territorial (Cartera 2013).

---

<sup>1</sup> Reconociendo las múltiples definiciones del concepto, en este texto entendemos que la calidad de vida es el objetivo al que debería tender el estilo de desarrollo de un país que se preocupe por el ser humano integral. Este concepto alude al bienestar en todas las facetas de las y los sujetos que conforman una sociedad concreta, atendiendo a la creación de condiciones para satisfacer sus necesidades materiales (comida y cobijo), psicológicas (seguridad y afecto), sociales (trabajo, derechos y responsabilidades), culturales (identidad, reconocimiento intercultural) y ecológicas (calidad del aire, del agua). Fuente: <https://www.mendoza.conicet.gov.ar/portal/enciclopedia/terminos/CaliVida.htm>

<sup>2</sup> Anclado en el territorio o en las dinámicas socioculturales y económico-productivas territoriales.

- Programa Nacional de Apoyo al Desarrollo Territorial (desde 2006 hasta 2009).
- Área Estratégica de Economía y Sociología (desde 2006 hasta 2014).
- Programa Federal de Apoyo al Desarrollo Rural Sustentable (ProFeder) (desde 2003).
- Instituto de Investigación en Prospectiva y Políticas Públicas (IIPyPP) (desde 2011 hasta 2019).
- Centro de Investigación en Ciencias Políticas, Económicas y Sociales (CICPES) (desde 2016 hasta 2019).
- Centro de Investigación en Economía y Prospectiva (CIEP) (desde 2019).
- Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Agricultura Familiar (CIPAF) (desde 2005).

Esta historia constituye un punto de partida valioso en cuanto a formación de redes (formales e informales; internas y externas), capacidades y conocimiento (plasmado en un número importante de publicaciones y actividades de capacitación brindadas).

Una fortaleza destacable del Programa es que las y los participantes de los instrumentos vinculados están distribuidos con una amplia cobertura territorial en las diversas Unidades de INTA y provienen de diversas disciplinas. La multidisciplinariedad brinda un enorme potencial para el desarrollo y consolidación de abordajes interdisciplinarios de los problemas territoriales -intrínsecamente complejos- que se propone.

### Trayectoria reciente y logros obtenidos

Desde la cartera 2013 como PNSEPT (*Programa Nacional para el Desarrollo y la Sustentabilidad de los Territorios*), el Programa aportó estudios y análisis de experiencias, favoreció la comprensión de los procesos y las transformaciones territoriales y permitió que la Institución amplíe su agenda. Los resultados de los estudios realizados confirmaron el supuesto de que el desarrollo de los territorios es un proceso dinámico, conflictivo, multidimensional, multisectorial y multiescalar, es decir, un proceso complejo. A partir de dichos resultados, hoy en INTA se reconoce que para comprender las transformaciones de los territorios es necesario conocer las dinámicas de las y los sujetos/as sociales, los procesos sociales, los conflictos y las relaciones de poder, y que para abordar la conflictividad se requiere de una estrategia que tenga en cuenta la disputa por la hegemonía y la lucha por la autonomía de los territorios.

Durante la implementación de la cartera 2013 se generó una gran cantidad de productos institucionales. Los tipos de investigaciones realizadas incluyeron estudios de caso, sistematizaciones de experiencias, estudios de prospectiva, investigaciones de acción participativa (IAP) y modelizaciones. Entre los diferentes proyectos vinculados y en colaboración con otros Programas y Redes Nacionales, Centros Regionales y de Investigación y otras instituciones, se publicaron 25 libros (105 capítulos), 32 tesis (de grado, especialización, maestría y doctorado) y 60 artículos científicos con referato en revistas científicas o actas de congresos y simposios. Se publicaron artículos en RIA, Agricultural Systems, Eutopía, Estado y Políticas Públicas (FLACSO), Desarrollo Regional em Debate, Revista de la Facultad de Agronomía (UNLP), Revista Interdisciplinaria de Estudios Agrarios, Sociología Económica, etc. A través del desarrollo de estas investigaciones se generaron y consolidaron capacidades para abordar interdisciplinariamente problemas complejos. Asimismo, los productos logrados contribuyeron a una mejor comprensión de las dinámicas territoriales que se están verificando y que pueden darse en el futuro, así como de sus impactos en los diversos sistemas de producción y en las diferentes regiones de nuestro país. Permitieron también profundizar la comprensión sobre las relaciones de los/las sujetos/as sociales, sobre los procesos y las trayectorias de la construcción y apropiación social de valor en las tramas productivas y comerciales, los procesos de innovación, las tramas sociales e institucionales, los procesos de formulación e implementación de políticas y la gestión de los recursos naturales y los bienes comunes.

Además, se organizaron más de 160 talleres y cursos de capacitación, 35 seminarios presenciales y virtuales, 150 charlas y disertaciones en diferentes ámbitos, 30 congresos y reuniones científicas (nacionales e internacionales) y producciones para 5 programas de radio y/o televisión<sup>3</sup>. Así se alcanzó a cientos de referentes/es territoriales que fueron capacitados, a miles de participantes del país y la región,

<sup>3</sup> Los temas abordados fueron los desarrollados en el marco de los 9 Proyectos Específicos del Programa e incluyeron: innovación como proceso sociotécnico, prospectiva, observatorios y dinámica territorial, agregado de valor, mercados y comercialización, sujetos sociales, tramas sociales e institucionales, análisis de políticas públicas, análisis de sistemas de producción, gestión, acceso y uso de los recursos naturales y bienes comunes, entre otros.

que fueron sensibilizados e informados y a múltiples sujetas/os de la ciencia, de la producción, de las organizaciones, de los ámbitos de decisión política, etc., que fueron convocados a encuentros socioculturales de reflexión y debate.

Los procesos de formación fueron tanto formales (seminarios académicos, especializaciones, maestrías, doctorados –incluyendo la dirección de tesis–) como no académicos. Entre las y los participantes del Programa en la cartera anterior, 35 llevaron a cabo posgrados a nivel de especialización, 22 a nivel de maestría y 23 a nivel de doctorado (el 30% de los posgrados ha sido finalizado). Asimismo, desde el Programa se participó con supervisiones o co-direcciones de tesis para 16 especializaciones, 11 maestrías y 4 doctorados de agentes de INTA.

La conformación de redes de grupos de trabajo en las diferentes temáticas permitió reducir los desequilibrios entre regiones en términos de generación e intercambio de capacidades. Ante las restricciones presupuestarias (y posteriormente por la pandemia de Covid-19), se priorizaron las reuniones y encuentros virtuales y se articularon más estrechamente los planes de los diferentes proyectos.

En la cartera anterior el Programa elaboró un plan estratégico de comunicación. Esta dimensión fue conceptualizada para promover cambios en las actitudes y los comportamientos de sujetos/as claves. Esto facilitó la instalación de diferentes temáticas y conceptos en el INTA, en ámbitos de decisión política a nivel local, provincial y nacional y en el ambiente científico nacional e internacional.

Como parte de la estrategia institucional, se desarrollaron y fortalecieron los vínculos internos -con Unidades de todo el país; con proyectos regionales y nacionales- y con actores/as externos -varios de ellos a través del Laboratorio del INTA en el Exterior (Labintex)-: instituciones científico técnicas; universidades nacionales y extranjeras; CONICET; redes internacionales de investigación; organizaciones de base y de segundo grado de productores, territoriales y de comunidades de pueblos indígenas; organismos estatales tanto municipales, como provinciales y nacionales; y organismos internacionales regionales y globales (Procisur, REAF, FAO, OIT, CGIAR, entre otros).

Ya en el marco de la gestión actual, y cimentado en las sinergias y vinculaciones alcanzadas, a fines de 2020 se logró conformar el Consejo Asesor del Programa por Área Temática “Desarrollo Regional y Territorial”, con equidad de género y representatividad tanto del ambiente académico, legislativo, político y productivo.

## Metodología empleada para la construcción del presente Plan

Para la elaboración del presente plan se partió de los documentos institucionales y de los resultados y aprendizajes generados en la cartera anterior y detallados precedentemente. A través de la Plataforma de Datos Interactivos (Power BI), se extrajo información para caracterizar al PpAT.DRyT en cuanto a la distribución geográfica y el nivel de formación de los participantes. El marco de referencia institucional fue el PEI 2015-2030 y fundamentalmente el PMP 2021-2025, que define los lineamientos y ejes estratégicos. Asimismo, se tuvo en cuenta la Cartera Programática vigente y los problemas y oportunidades que se abordan a través de los diversos instrumentos de la misma. A través de reuniones virtuales e intercambios con Centros Regionales y otros Programas se identificaron líneas de interés común y se acordaron estrategias.

Las coordinaciones de los instrumentos de vinculación primaria con el PpAT.DRyT participaron en el proceso de actualización del diagnóstico y de visión prospectiva y en la definición de la estrategia para el período considerado. Adicionalmente, el Consejo Asesor del Programa, realizó una revisión para la validación del presente documento.

Asimismo, se elaboró un documento interno<sup>4</sup> sobre el impacto de la dinámica reciente del contexto socio-político nacional e institucional, como una reflexión y análisis del alcance y posibles impactos de la pandemia de COVID-19.

El mapa de protagonistas del campo temático de estudio e intervención del Programa se elaboró a partir de un taller en el que participaron los y las integrantes del Equipo de Coordinación y los y las coordinadores/as de instrumentos de vinculación primaria con el Programa. Como insumo de dicha

---

<sup>4</sup> Dicho documento constituyó la base de publicaciones científicas.

actividad, en base al análisis de documentos institucionales y a ejercicios previos se elaboró un listado de sujetas/os, especificando si el accionar de cada uno era a escala micro, meso y/o macro, así como la fuente o cimiento de su “autoridad” o poder en el campo, distinguiendo diferentes recursos: conocimiento, económicos, comunicacional o de producción de sentidos, político. Los y las participantes del taller ubicaron 5 de esos protagonistas en cada uno de 4 cuadrantes construidos a partir de las variables “poder” y “orientación” en relación al desarrollo regional y territorial. A partir de esto, se identificaron protagonistas de *Alianzas estratégicas* (con orientación positiva y poder suficiente para provocar cambios) y de *Alianzas a fortalecer* (protagonistas con orientación positiva, pero que por sí solos no tienen poder para modificar la realidad). También se identificaron protagonistas que pueden restringir (o no contribuir activamente) al desarrollo regional y territorial sostenible y equilibrado.

Para la elaboración del mapa de conflictos, se definió como marco conceptual que los conflictos no siempre emergen como producto de una situación puntual, anclada en un tiempo presente, sino que forman parte de procesos muchas veces latentes que se han ido articulando a lo largo del tiempo, llegando a manifestarse según determinados contextos. Los conflictos se identificaron colectivamente a partir de la experiencia acumulada y del conocimiento del equipo de coordinación, y se organizaron en dos niveles jerárquicos.

## DIAGNÓSTICO y PROSPECTIVA

Para la realización del diagnóstico se buscó visualizar las fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas externas en relación a las temáticas abordadas por el Programa, y se complementó con una visión del futuro en el que el mismo estará inserto.

Asimismo, se delineó un mapa de protagonistas y un mapa de conflictos que completan el escenario en el que se implementa el Programa y que condicionan su estrategia.

### FODA para la implementación del Programa Nacional

#### Ambiente interno (INTA y Programa)

##### Fortalezas

- Un Plan Estratégico Institucional 2015-2030 y un PMP 2021-2025 que reafirman y consolidan la implementación del enfoque territorial.
- Solvencia técnica y compromiso de los integrantes de los Equipos de Coordinación y Técnico del Programa.
- Consejo Asesor del Programa conformado, con amplia representatividad e integrantes con sólida trayectoria.
- Aprendizajes, conocimientos y capacidades aportados por el Programa Nacional de Apoyo al Desarrollo de los Territorios (Cartera 2006), el Programa Nacional de Territorios (PNTER; Cartera 2009) y el Programa Nacional para el Desarrollo y la Sustentabilidad de los Territorios (PNSEPT; Cartera 2013), el Área Estratégica de Economía y Sociología, el Instituto de Investigación en Prospectiva y Políticas Públicas y el CIPAF, entre otras estructuras e instrumentos programáticos.
- Inserción institucional del INTA en los territorios del país y rol de articulación con otros organismos públicos para el abordaje participativo con los sujetos/as territoriales.
- Equipos multidisciplinarios y amplia cobertura geográfica en todo el país, con conocimientos y experiencia para implementar metodologías de investigación validadas para el abordaje de la complejidad.
- Enfoque de la perspectiva de géneros y diversidad incorporado formalmente en la agenda institucional. y con vínculos formales con el Ministerio de Mujeres, Género y Diversidad.
- Creación de la Red de Abordaje Institucional con Pueblos Indígenas (I701).

- Participación en redes y plataformas interinstitucionales, tanto a nivel local como regional, nacional e internacional.
- Acuerdo entre INTA y CONICET para la implementación de becas co-financiadas para realizar doctorados en temáticas definidas como estratégicas por el INTA.
- Espacios colectivos en el INTA para generar procesos participativos de planificación programática.
- Creación del Comité de Coordinación INTA “Argentina contra el Hambre” (CINTA-H) por parte del Consejo Directivo.

### **Debilidades**

- Relativa escasez de recursos humanos formados para la investigación en ciencias sociales en INTA, con heterogénea distribución territorial y desigual reconocimiento institucional.
- Insuficiente comprensión sistémica e integrada en el INTA sobre los procesos territoriales, con tensiones entre distintos paradigmas de la innovación y predominio del modelo lineal de generación, transferencia y adopción de tecnología.
- Inequidades por género en el SAB y en el INTA.
- Insuficiencia de indicadores históricos sensibles al género.
- Insuficiente incorporación en el INTA de la visión prospectiva para el análisis de las problemáticas territoriales y en la planificación estratégica.
- Insuficiente conocimiento sobre los procesos de gestión de la innovación existentes en los territorios y sobre los efectos de las estrategias de intervención del INTA.
- Gestión fragmentada de la información y la innovación.
- Insuficiente articulación entre los 5 componentes estratégicos para la promoción de los procesos de innovación.
- Falta de información descriptiva y estadística actualizada sobre producción primaria, estructura agraria, agroindustria, comercialización de productos no tradicionales y formas alternativas de comercialización.
- Insuficiente conocimiento sobre los sujetos/as sociales e institucionales involucrados en la producción agropecuaria, sus dinámicas y estrategias en los procesos de transformación territorial.
- Débil estrategia comunicacional para las actividades relacionadas con las ciencias sociales en el INTA.
- Debilidades del sistema de gobernanza de la cartera programática y del sistema de seguimiento y evaluación de los proyectos institucionales.
- Debilitamiento de la capacidad de abordaje de las problemáticas territoriales por cambios en las estructuras (CIPAF y CICPES).
- Insuficiente apropiación de los espacios institucionales existentes para favorecer el trabajo interdisciplinario y la articulación entre Programas.
- Restricciones e incertidumbre presupuestaria y deterioro de equipamiento y vehículos.
- Multiplicidad de enfoques, objetivos, metodologías y modos de intervención en el territorio, que dificulta la articulación interinstitucional y la cohesión entre sujetos/as participantes.
- Tendencia a simplificar el abordaje de problemas complejos, para obtener resultados más visibles y rápidos del accionar institucional, pero que tienen escaso impacto integral.
- Restricciones para la presencialidad y el trabajo territorial desde principios de 2020 debido a la pandemia.

### **Ambiente externo (Sociedad, SAB y Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación)**

#### **Oportunidades**

- Interpelación a los modelos de desarrollo y agroalimentarios predominantes ante la crisis sanitaria y económica por la pandemia de Covid-19, con una revalorización de la importancia de la seguridad y la soberanía alimentaria.

- Visibilización de la importancia de la agricultura familiar, campesina e indígena para la soberanía alimentaria y el desarrollo equilibrado de los territorios, a partir del creciente respeto y reconocimiento de la diversidad cultural existente.
- Visibilización de la importancia de las diversidades de género en el tejido social y productivo.
- Implementación de políticas públicas para disminuir las asimetrías territoriales y las desigualdades sociales<sup>5</sup>.
- Fortalecimiento del sistema científico-tecnológico nacional.
- Existencia de espacios de participación social en los territorios.
- Creciente interés del gobierno nacional, de los municipales y provinciales, en avanzar con políticas de ordenamiento territorial teniendo en cuenta las dimensiones económica, ambiental y social.
- Creciente interés de los consumidores en que los procesos productivos sean respetuosos de los valores culturales de las comunidades y del ambiente.
- Implementación de líneas de financiamiento que potencian la vinculación de la CyT con la lucha contra la pobreza y el hambre.

### Amenazas

- Crisis económica intensificada por la pandemia de Covid-19, con impactos proporcionalmente mayores en los sectores más vulnerables e incertidumbre sobre la duración y profundidad de dicha crisis.
- Persistencia de procesos de privatización del conocimiento que generan tensiones sobre el rol y la gestión de la educación, la ciencia, la tecnología y la comunicación.
- Desequilibrios y desigualdades sociales y productivas en el territorio, que dificultan el agregado de valor y el acceso a mercados.
- Procesos de desarraigo y dificultades de empleabilidad.
- Conflictos y tensiones en territorios de interfaces (oasis-secano; urbano-rural, etc.) por el acceso y uso de bienes públicos, naturales y comunes, debido a debilidad en la gobernanza.
- Tensiones intersectoriales por territorios en disputa (ej. megaminería-ganadería en meseta central chubutense, explotación petrolera - fruticultura en el Alto Valle del Río Negro).
- Vulnerabilidad de los territorios ante el impacto climático y desigualdades en las posibilidades de adaptación por inequidades en el acceso a inversiones económicas y sociales.
- Insuficiencia, inadecuación, fragmentación, descoordinación y discontinuidades de políticas y normativas para la promoción del desarrollo territorial.
- Volatilidad de la demanda internacional de *commodities* y de sus precios, financiarización del agro y mudanza de riquezas y capacidades.
- Tensiones entre producir *commodities* para exportación y cultivos para generación de bioenergía o alimentos para el mercado interno.
- Tensiones y disputas por modelos de desarrollo alternativos y por el rol de las políticas públicas (modelo neoliberal vs. modelo neodesarrollista).
- Disrupciones tecnológicas que deslocalizan la producción (ej. modelos de agricultura vertical en ciudades o desarrollos de agricultura celular para la producción de proteína animal en biofábricas).

### Principales tendencias y visión del futuro al 2030

En términos generales se puede describir al futuro próximo como un tiempo de crecientes tensiones entre sujetas/os por el acceso, el uso y la preservación de los bienes naturales y comunes y los servicios ecosistémicos asociados. Las causas de fondo de estas tensiones incluyen una demanda mundial dinámica de productos del agro, cambios en los hábitos de consumo, el crecimiento poblacional y el paulatino agotamiento del paradigma energético petrolero, lo que genera disputas geopolíticas y territoriales sobre cómo responder a dichas demandas. Las mismas alcanzarán a la mayoría de los territorios, emergiendo con mayor fuerza en territorios de interfaces (rural-urbana, producción-conservación) e impactando

<sup>5</sup> Ej. Plan Argentina contra el Hambre, Argentina Desarrollo Armónico, PROTAAL, Plan En Nuestras Manos, etc.

diferencialmente en ecosistemas frágiles y territorios de menor densidad institucional (gobernanza débil). Para las zonas con aptitud de suelo y clima que aún no están produciendo al máximo de su capacidad, se avizoran mayores presiones para producir bienes de origen agropecuarios, tanto alimentarios como no alimentarios, para exportación y para mercado interno; mientras que paralelamente se incrementan las demandas sociales por el cuidado del ambiente. Socialmente ello impulsa una fractura entre los sectores vinculados o “encadenados” en este entramado y las sociedades locales, en un marco de predominio de dinámicas de centralización y concentración de la gestión del acceso y uso de los factores productivos en proporciones inéditas históricamente (acaparamiento). Por otro lado, el sistema científico tecnológico global (y local) se ve tensionado por el apoyo que recibe el sector que concentra sus esfuerzos en desarrollos que permitan ampliar la frontera agrícola, avanzando sobre áreas ambientalmente frágiles, mientras otros modelos productivos son desprestigiados, desfinanciados, desestimados, o incluidos de manera subordinada. Esta combinación de procesos hace probable que las presiones sobre los factores de producción se exacerben, que se profundicen las desigualdades y los conflictos, y que, en caso de debilitarse la intervención estatal y fragmentarse la organización comunitaria, se incrementen las tensiones entre una minoría de sujetas/os de mayor peso y el universo de la pequeña y mediana producción, entre las actividades agropecuarias extensivas e intensivas y entre diferentes sectores de la economía (ej. minería, petróleo, turismo o desarrollos inmobiliarios), consolidando escenarios de mayor debilitamiento de los mecanismos democráticos para el abordaje de los conflictos.

El sostenido proceso de urbanización es una tendencia global y continuará teniendo fuerte repercusión. Los cambios de paradigmas en cuanto a estilos de vida se sostienen y se profundizarán, demandando para las áreas rurales una mayor dotación de infraestructura, acceso a conectividad, servicios de salud, de educación y otros servicios públicos básicos. Si bien se están desarrollando diversos programas para el arraigo de las comunidades rurales por parte del gobierno nacional, la migración desde espacios rurales a urbanos continúa, debido a que los segundos son vistos -desde la óptica imperante en el modo de vida dominante- como hábitats con mayor calidad de vida. Los cambios tecnológicos han generado transformaciones en el mercado de trabajo agropecuario, lo cual impide sostener estrategias pluriactivas para productores familiares-minifundistas. Esto impacta en las estrategias familiares para complementar ingresos, implicando desarraigo rural como forma de subsistencia. Por otra parte, la mayor presión sobre el ambiente y los recursos naturales puede redundar en una intensificación de los conflictos socio-ambientales. La conflictividad se vería exacerbada por el alto nivel de utilización de agroquímicos por parte de la producción agropecuaria convencional. El desarrollo y consolidación de modelos alternativos de producción más amigables con el ambiente y el hábitat humano serán claves para resolver o disminuir estas tensiones.

El SAB enfrentará situaciones de volatilidad, entre las que se destaca la variabilidad y el cambio climático, la inestabilidad del sistema económico y financiero y la crisis sanitaria y económica por la pandemia del Covid-19, de duración y consecuencias aún inciertas.

La pandemia debe ser analizada como un problema, pero también como un síntoma. La condición actual de creciente fragilidad socio-ambiental lleva a repensar (o al menos ofrece la oportunidad de hacerlo) el modelo sociotécnico imperante y particularmente el sistema agroalimentario. La producción de alimentos basada en la intensificación de procesos en vez de insumos industriales, y los circuitos de distribución y comercialización más cortos, han evidenciado más estabilidad y resiliencia con similares niveles de productividad, o incluso mayores beneficios si se considera la productividad sistémica, incluyendo la generación de trabajo y las externalidades negativas.

Los cambios en los sistemas de comunicación y educación han sido profundos y acelerados, y todo indica que muchos aspectos se mantendrán luego de la crisis. Sin embargo, también se puso en evidencia la desigualdad en las posibilidades de acceso a la comunicación en general y a las TIC en particular. Al mismo tiempo surgen interrogantes que actualmente no pueden ser respondidas por la falta de datos certeros: ¿Las desigualdades afectan por igual a todos los géneros? ¿Qué sucede con las comunidades indígenas?

La pandemia ha desafiado e interpelado a las instituciones vinculadas al agro, que debieron adaptar muy rápidamente sus agendas y estrategias. Algunos cambios son de coyuntura, pero también se abre la posibilidad de cambios profundos y estructurales.

Los principales aspectos identificados son:

- Interpela al sistema de CyT respecto a la fragilidad de los sistemas productivos predominantes y la diferente capacidad de resiliencia, adaptación y resistencia de los diversos grupos sociales y territorios, promoviendo una mayor creatividad para imaginar, co-diseñar y evaluar transdisciplinariamente sistemas alternativos de producción, comercialización y distribución.
- Estimula al sector académico (Universidades e Institutos de Investigación) para que desde diferentes disciplinas incrementen su apoyo a la investigación y a la extensión sobre sistemas agroalimentarios e interfaces urbano-rurales, como así también las interpela respecto de los perfiles profesionales necesarios para hacer frente a estos nuevos desafíos.
- Impulsa la demanda a organismos técnicos como el INTA para colaborar en temas estratégicos que requieren aportes de la ciencia y la tecnología.
- Obliga a volver a priorizar los problemas y oportunidades identificados ante los dramáticos cambios de contexto, con la necesidad de revisión de los instrumentos y el fortalecimiento de equipos técnicos estratégicos.
- Pone en evidencia la necesidad de articulación interinstitucional e intersectorial para abordar problemáticas complejas desde un enfoque interdisciplinario como el concepto de “Una Salud”, donde se integran aspectos relacionados con la Salud Humana, la Salud Animal y la Salud Ambiental.
- Impulsa regulaciones y controles de salud e inocuidad más estrictos, por lo que organismos como el SENASA y el INTA deberán ser fortalecidos y tendrán que adaptar sus estrategias de innovación/intervención en función de la mayor demanda generada por el aumento en la incertidumbre y las emergencias. Paralelamente, mayores regulaciones podrían constituir una barrera para el acceso a mercados para pequeños y medianos productores, por lo que las instituciones mencionadas deberán tener en cuenta la diversidad de realidades productivas.
- Se revaloriza la importancia estratégica del monitoreo y de la medición del impacto diferencial (por género, etnia, regiones, grupo etario, entre otros) de las acciones institucionales, de las políticas públicas y de los cambios tecnológicos para facilitar la toma de decisiones sobre la agenda actual y futura en los respectivos ámbitos.

El conjunto de problemáticas que afectarán a la ruralidad y al sistema agroalimentario ejercerá presión sobre las formas institucionales disponibles para intervenir. Cobrará cada vez más importancia en las actividades de investigación la vinculación con la toma de decisiones, la visión prospectiva y la gestión asociativa con sujetos/as, así como los abordajes interdisciplinarios para la comprensión y el abordaje de los problemas complejos. Las políticas públicas tendrán el desafío de regular y ordenar una serie de actividades y prácticas, respondiendo tanto a los conflictos internos como a las demandas de calidad de los mercados internacionales.

El rol de un sistema científico y tecnológico integrado en función de objetivos estratégicos y soberanos vinculados al bien común se revaloriza, y en ese marco, la importancia estratégica del INTA adquiere relevancia como actor clave para contribuir a la seguridad y soberanía alimentarias a través de la investigación, la extensión y el aporte a la formulación e implementación de políticas públicas con una mirada de la realidad con visión prospectiva, multidimensional, interdisciplinaria, dinámica, con perspectiva de género e intercultural.

## Mapa de protagonistas<sup>6</sup>

Aun teniendo diferentes responsabilidades, los distintos tipos de protagonistas, como municipios, gobiernos provinciales y Unidades de INTA, entre otros, no tienen un comportamiento homogéneo con respecto a los procesos de desarrollo territorial. Es por ello que el mismo tipo de protagonista, por ejemplo

<sup>6</sup> En el presente documento se reemplazaron algunas denominaciones (ej. Mapa de actores por Mapa de protagonistas) teniendo en cuenta lineamientos incluidos en el Manual de Recomendaciones para el uso del lenguaje inclusivo (INTA, 2021). Disponible en:

[https://intranet.inta.gob.ar/comunicacion/noticiasinta/PublishingImages/Lists/EntradasDeBlog/Todas/Recomendaciones\\_Lenguaje.pdf](https://intranet.inta.gob.ar/comunicacion/noticiasinta/PublishingImages/Lists/EntradasDeBlog/Todas/Recomendaciones_Lenguaje.pdf)

“Municipios”, pudiera ubicarse en más de un cuadrante (ver *ut supra* “Metodología empleada para la construcción del presente Plan”).

Como resultado de la clasificación colectiva, se identificaron como principales protagonistas de las *Alianzas Estratégicas* al MAGyP, al CONICET, al MDS, decisores de INTA a escala regional y nacional, EEAs y Centros Regionales, Universidades, Grupos de productores y gobiernos provinciales. Asimismo, se identificaron protagonistas de *Alianzas a fortalecer*, entre los que se incluye también a algunas Unidades de Extensión y Estaciones Experimentales, Gobiernos provinciales y Organismos internacionales.

Dentro del campo de debate sobre el desarrollo regional y territorial, se presentan relaciones de diverso grado de antagonismo, con posiciones que pueden restringir o al menos no impulsar activamente el desarrollo territorial. Entre otros, se identificó a algunas Cámaras empresariales, industriales y comerciales, a algunos Gobiernos municipales y a Unidades de INTA en los que el enfoque territorial no está suficientemente internalizado.

## Mapa de conflictos

Como parte de la construcción colectiva se identifican los siguientes tipos de conflictos:

- Disputas por los modelos de desarrollo:
  - Modelo neoliberal vs. modelo neodesarrollista.
  - Producción primarizada vs. producción con agregado de valor en origen.
  - Economía financiarizada vs. economía real, diversificada y basada en desarrollo de ciencia y tecnología local.
  - Insularización federal y desregulación vs. articulación interjurisdiccional y políticas de regulación y contracíclicas.
- Disputas por la orientación de los modelos productivos y por los sistemas de producción:
  - Producción de piensos y energía vs. producción de alimentos para humanos.
  - Producción para exportación de commodities vs. producción de alimentos para los habitantes de Argentina.
  - Producción basada en insumos industriales vs. producción basada en principios agroecológicos.
  - Producciones industriales vs. producciones artesanales o con identidad territorial.
- Disputas en territorios de interfaces críticas (rural-urbano, urbano-natural, rural-natural, oasis-secano, pedemonte-llanura, etc.):
  - Disputas por los bienes naturales y comunes debido al corrimiento de la frontera agrícola.
  - Desarraigo y desplazamiento de poblaciones (con mayor impacto por género, etnia, edad y nivel económico).
- Conflictos sociales y ambientales:
  - incremento de la vulnerabilidad frente al cambio global vs. fortalecimiento de la resiliencia.
  - Conflictos por avance de la urbanización vs. producción agropecuaria
  - Conflictos por acceso y uso de la tierra.
  - Conflicto por acceso y uso a los bienes públicos, naturales y comunes.
- Disputas entre modelos de innovación:
  - Modelo transferencista, lineal y unidireccional vs. modelo de co-construcción, participativo y transformador.
  - Procesos lineales y verticalistas (de arriba hacia abajo) de desarrollo territorial vs. procesos participativos, multiescalares y multiactorales.
  - Abordaje lineal y fragmentado vs. abordaje socio técnico de las problemáticas del territorio.
  - Paradigma de la simplicidad vs. paradigma de la complejidad.

## VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS

### Visión

Un Programa dinámico, creativo y vital, integrado al accionar estratégico del INTA y articulando sinérgicamente con otras instituciones, comprometido con el desarrollo sostenible y equilibrado del país, que promueva -con mirada prospectiva- el fortalecimiento de la agenda institucional para el abordaje de la complejidad y la diversidad social e intercultural de los territorios y regiones.

### Misión

La misión del Programa es contribuir a la generación colectiva de conocimientos para la comprensión de las dinámicas y los procesos de innovación territoriales y al fortalecimiento de competencias para la gestión del desarrollo equitativo y sostenible de los territorios y regiones y la mejora de las condiciones y calidad de vida de sus habitantes.

### Objetivos de gestión

Para alcanzar esta misión, los objetivos de gestión del Programa son:

1. Desarrollar e implementar una estrategia para la integración de los resultados de los instrumentos de vinculación primaria, como productos compartidos.
2. Contribuir a la visualización del desarrollo territorial como un proceso dinámico, conflictivo, multidimensional, multisectorial y multiescalar.
3. Promover y acompañar la generación de productos de alta calidad por parte de los instrumentos de vinculación primaria.
4. Promover la articulación de los 5 componentes estratégicos para dinamizar procesos de innovación territorial.
5. Fortalecer capacidades y competencias institucionales para el abordaje -con visión prospectiva- de la complejidad en los procesos de desarrollo regional y territorial.
6. Fortalecer la estrategia del Programa a través de alianzas con otras instituciones y redes nacionales e internacionales.
7. Desarrollar e implementar un plan estratégico de comunicación del Programa teniendo en cuenta los entramados sociales y las matrices culturales de los territorios.
8. Articular con otros Programas y Centros Regionales y de Investigación para el fortalecimiento del enfoque territorial.
9. Elaborar e implementar un plan de monitoreo y evaluación de la gestión del Programa.
10. Contribuir a la estrategia de la Dirección Nacional desde el área temática específica.

### Objetivos estratégicos<sup>7</sup>

1. ANALIZAR (a) estrategias y prácticas innovadoras para el arraigo de las familias agropecuarias y la integración de jóvenes rurales; (b) estrategias de abordaje institucional con pueblos indígenas; (c) políticas públicas de la ruralidad.
2. PROMOVER (a) estudios de prospectiva territorial y tecnológica; (b) procesos de ordenamiento territorial y de construcción de observatorios territoriales y tecnológicos; (c) estrategias de valorización de productos agropecuarios; (d) modalidades innovadoras de comercialización de productos de la agricultura familiar; (e) la incorporación de la comunicación y la educación como

---

<sup>7</sup> Estos objetivos se abordan a través de los instrumentos (Proyectos Estructurales, Proyectos Disciplinarios, Plataformas Temáticas y Redes Estratégicas de Conocimiento) que tienen vinculación primaria con el Programa y las acciones que se llevan a cabo en cada uno de ellos se detallan en los respectivos documentos de formulación.

- componentes clave de la estrategia programática del INTA; (f) el acceso al financiamiento, (g) la formulación de políticas públicas integrales para la ruralidad y el desarrollo territorial.
3. GENERAR (a) conocimientos para sistemas productivos de interfaz; (b) metodologías para la medición del impacto de INTA y de los cambios tecnológicos en el SAB.
  4. FORTALECER (a) el turismo rural como articulador de actividades que contribuyen al desarrollo territorial; (b) la estrategia de abordaje institucional con pueblos indígenas; (c) la perspectiva de géneros y diversidades en la agenda interna y externa del INTA y (d) procesos de asociativismo.

## RESULTADOS ESPERADOS

El Programa se plantea aportar -en articulación con distintos sujetos/as- a diferentes áreas a través de los siguientes resultados (Tabla 1):

- a. Equipos territoriales articulando los 5 componentes estratégicos e integrando resultados de diversos instrumentos programáticos.
- b. Capacidades y competencias institucionales fortalecidas para el abordaje -con visión prospectiva- de la complejidad en los procesos de desarrollo regional y territorial.
- c. Red interinstitucional sólida y dinámica, aportando a los objetivos institucionales.
- d. Plan estratégico de comunicación en marcha, constituyendo una herramienta clave para mejorar la realidad territorial.
- e. Procesos de generación de conocimientos y de fortalecimiento de capacidades en relación al enfoque territorial en marcha, a partir de la estrecha articulación con otros Programas y Centros Regionales y de Investigación.
- f. Sistema de monitoreo y evaluación de la gestión del Programa en funcionamiento y permitiendo corregir desvíos y adaptar la estrategia en función de los contextos cambiantes.
- g. Estrategia de la Dirección Nacional fortalecida con los aportes del Programa en el área temática específica, a partir de la elaboración de documentos estratégicos y la implementación procesos de fortalecimiento de capacidades.

**Tabla 1. Matriz de áreas a las que contribuyen los resultados**

Área	Resultados						
	a	b	c	d	e	f	g
Cambios en la capacidad relacional			X	X	X		
Fortalecimiento de la capacidad organizacional			X	X	X	X	X
Fortalecimiento de la capacidad científica y tecnológica	X	X	X		X	X	
Fortalecimiento de las capacidades de los sujetos/as territoriales para gestionar los procesos de desarrollo	X	X		X			
Adaptación al cambio climático		X					
Acceso a los alimentos		X					
Capacidad de la población objetivo de formar o fortalecer organizaciones o redes de apoyo				X			
Igualdad de oportunidades para mujeres, diversidades sexuales, jóvenes y pueblos originarios		X		X			
Cambios positivos en la orientación de políticas públicas	X					X	X
Fortalecimiento de redes de cooperación			X				X
Agregado de valor	X						

## ESTRATEGIA, ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

El Programa abarca un conjunto de disciplinas y campos temáticos, los cuales están interrelacionados entre sí y con otras disciplinas y se vinculan transversalmente con las cadenas de valor. Entre otros, se destacan: gestión territorial, prospectiva territorial y tecnológica, dinámicas territoriales, sistemas y procesos de innovación, sistemas agroalimentarios, comercialización, sociología y dinámicas sociales, extensión y transferencia, manejo sustentable, modelos y sistemas productivos, gestión ambiental, economía, evaluación de impacto, comunicación social y estratégica, trabajo social, Investigación Acción Participativa (IAP) y Tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

La estrategia del Programa se sustenta en tres ejes epistemológicos: (1) la construcción colectiva de conocimientos y el diálogo de saberes científicos y prácticos, (2) el abordaje interdisciplinario de la complejidad de los problemas territoriales y (3) la integración de la investigación con la acción territorial (Fig. 1). De esta manera, se orienta a estrechar la conexión entre las demandas y necesidades reales de los territorios y regiones con la agenda institucional en general y particularmente la del Programa. La estrategia marca un rumbo que, apoyada en las experiencias acumuladas y capacidades construidas, permite co-desarrollar, implementar y evaluar con los sujetos/as territoriales las innovaciones tecnológicas y organizacionales buscando alcanzar las más adecuadas a los diversos contextos e intereses, evitando simplificaciones y modelos lineales y verticalistas de innovación.

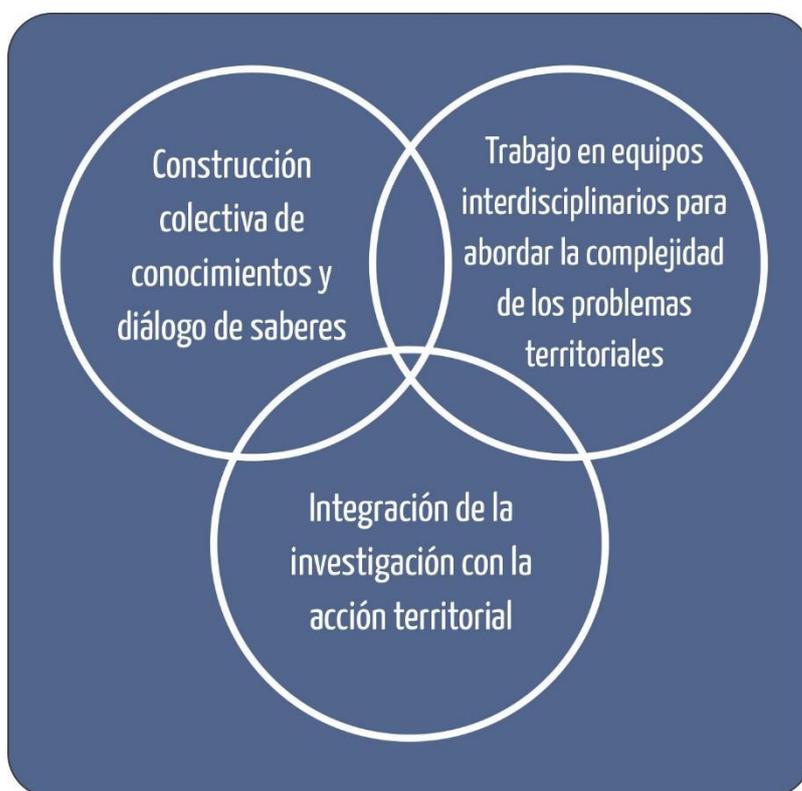


Fig. 1. Marco teórico para el diseño y la implementación de la estrategia de gestión del PpAT.DRyT.

### Articulación programática<sup>8</sup>

El programa gestiona los conocimientos y capacidades con los siguientes **Proyectos Estructurales (PE)** y **Disciplinarios (PD)** de vinculación primaria:

- [PE Prospectiva, observatorios y ordenamiento territorial \(I205\)](#).
- [PE “Estrategias y prácticas innovadoras para el arraigo de las familias agropecuarias y la integración de jóvenes rurales a los procesos de innovación territorial” \(I220\)](#).

<sup>8</sup> El título de cada instrumento está vinculado a través de un enlace web con un breve video de presentación realizado por su Coordinador/a. Todos los videos pueden verse en: <https://egdnyt.wixsite.com/presentaciones>  
PpAT.DRyT | Plan 2021-2025 | Julio 2021 | Cantidad de páginas: 28

- [PE “Modalidades innovadoras de comercialización de productos de la AF \(organización, inocuidad, comercio de última milla, etc.\)” \(I273\).](#)
- [PE “Prospectiva y observatorios tecnológicos” \(I207\).](#)
- [PE “Arraigo, hábitat y condiciones para la producción peridoméstica de los Agricultores Familiares” \(I170\).](#)
- [PD “Medición del impacto de INTA en el sistema agropecuario, agroalimentario y agroindustrial” \(I208\).](#)
- [PD “Evaluación de impacto de tecnologías y del cambio tecnológico” \(I222\).](#)
- [PD “Desarrollo de sistemas productivos para áreas de amortiguamiento” \(I047\).](#)

Hay 832 agentes participando (con más de 20% de dedicación) en PE o PD con vinculación primaria al PpAT.DRyT. Los mismos están distribuidos en todas las Unidades del país, con mayor densidad en la gran región Pampeana, Cuyo, NOA y Centro-Norte (Fig. 2). Entre los participantes, hay 34 que han completado formación terciaria como máximo nivel de estudios, 336 Universitaria, 38 de Especialización, 272 de Maestría y 91 de Doctorado.



Fig. 2. **Distribución geográfica** de participantes en Proyectos Estructurales y Disciplinarios con vinculación primaria al Programa por Área Temática “Desarrollo Regional y Territorial”. El tamaño de los círculos refleja la cantidad de participantes en una Unidad.

Asimismo, el Programa tiene vinculación primaria con las siguientes **Redes Estratégicas de Conocimiento (REC)** y **Plataformas Temáticas (PT)**, que totalizan 226 participantes:

- [REC “Red de comunicación y educación para la innovación tecnológica y organizacional” \(I210\).](#)
- [REC “Red de turismo rural” \(I700\).](#)
- [REC “Abordaje institucional con pueblos indígenas” \(I701\).](#)
- [PT “Plataforma Periurbanos” \(I048\).](#)
- [PT “Diferenciación y valorización de productos agropecuarios, alimentos y artesanías locales” \(I151\).](#)
- [PT “Mercados y financiamiento para la AF” \(I174\).](#)
- [PT “Plataforma de Género, Infancias y Adolescencias en el sistema agropecuario y agroindustrial argentino” \(I221\).](#)
- [PT “Contribución para la formulación y gestión de Políticas Públicas” \(I204\)](#)

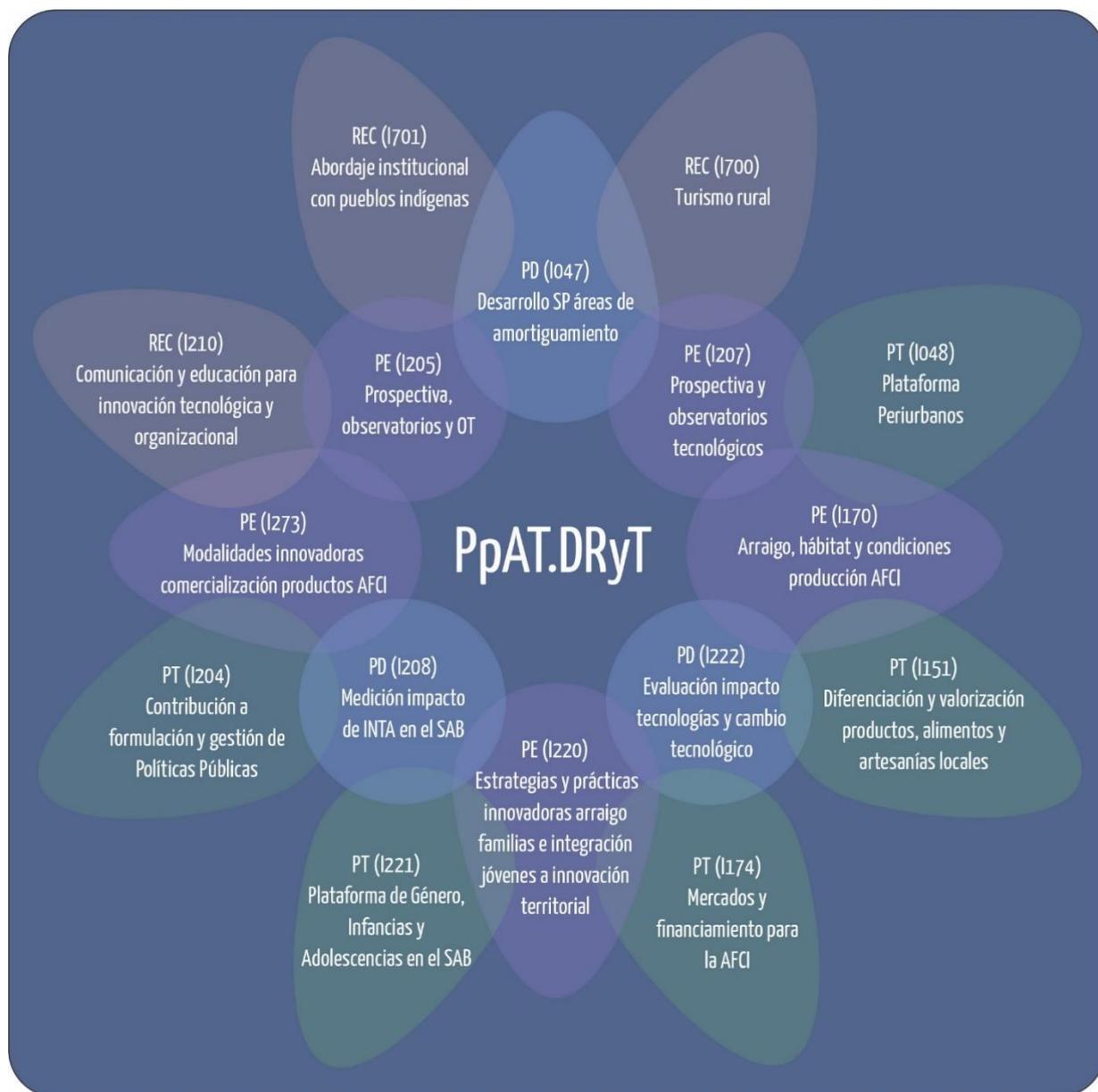


Fig. 3. Ecosistema de instrumentos de vinculación primaria con el PpAT.DRyT

## Organización para la gestión del Programa

La gestión del Programa está organizada en dos niveles:

(1) Equipo de Coordinación, responsable de coordinar, facilitar y dinamizar las actividades estratégicas vinculadas con las temáticas del Programa. Está liderado por el Coordinador Nacional y se estructura a partir de 4 ejes transversales: Producción institucional, Fortalecimiento de capacidades, Comunicación y Articulación interinstitucional y proyectos externos. Articula fuertemente con el Equipo Técnico, con el Consejo Asesor y con la Dirección Nacional, los Centros Regionales y los Centros de Investigación.

(2) Equipo Técnico, que articula y potencia las acciones de los diferentes instrumentos programáticos del INTA para el cumplimiento de los objetivos institucionales. Está conformado por los Coordinadores de Plataformas Temáticas, Redes Estratégicas de Conocimientos y Proyectos Estructurales, Disciplinarios, Emergentes y Extrapresupuestarios con mayor vinculación temática con el Programa (Fig. 4).

Diversos integrantes de estas dos instancias de gestión, como así también otros referentes, forman parte de Comités Técnicos de Proyectos Disciplinarios y Estructurales

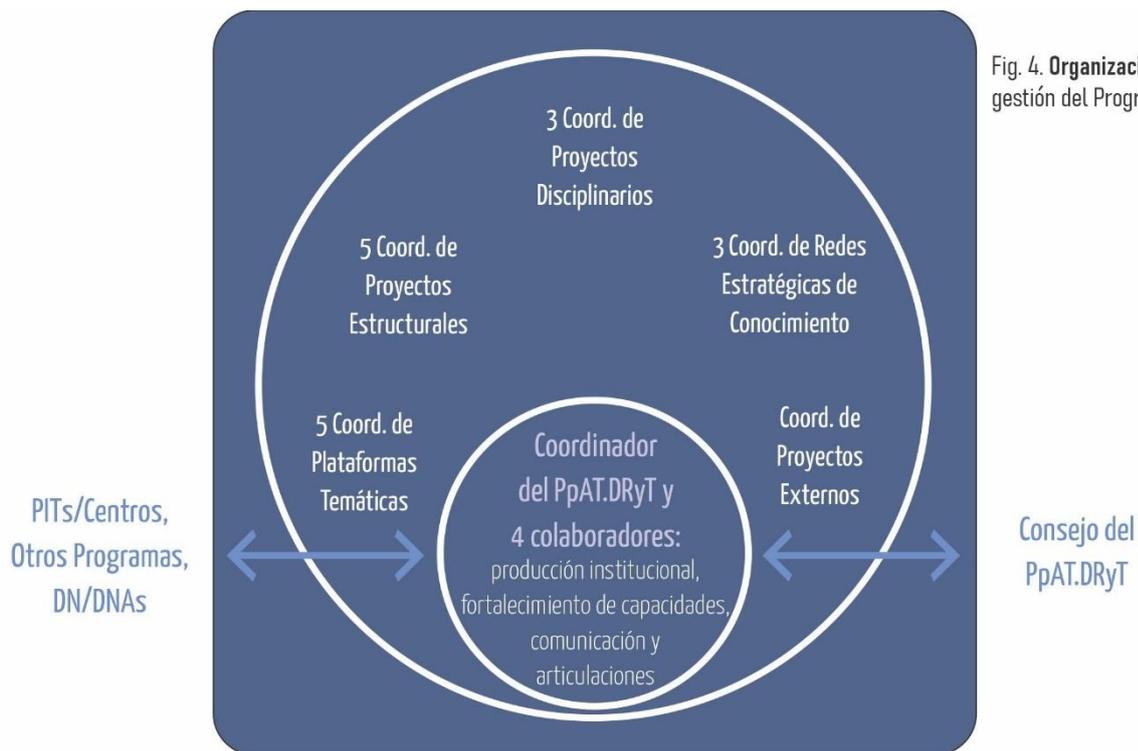


Fig. 4. Organización para la gestión del Programa

### Consejo Asesor del Programa

En diciembre de 2020 el Consejo Directivo del INTA aprobó la propuesta de conformación del Consejo Asesor del Programa, un espacio creado con el fin de brindar asesoramiento a la Coordinación y al equipo de gestión del Programa, proponiendo recomendaciones sobre temas estratégicos y metodológicos relacionados con la generación de conocimientos, el desarrollo tecnológico y la innovación del SAB nacional desde el área de incumbencia del Programa. Contribuye a establecer la situación actual del conocimiento a nivel internacional, nacional e institucional, a la construcción de la visión de futuro (prospectiva) de mediano/largo plazo, a la consolidación de abordajes más interdisciplinarios e integrales, a la elaboración de nuevas propuestas y/o modificación de las existentes, a definir una agenda relevante y estratégica, a desarrollar y/o consolidar redes y alianzas estratégicas, etc. El Consejo Asesor se reunirá al menos 4 veces por año. Además de las reuniones plenarias, se establecerán fluidas instancias de intercambio entre el Equipo de Coordinación y el Consejo Asesor (o algunos de sus miembros según corresponda a la temática).

### Integración de los componentes estratégicos

El objetivo general de las Plataformas de Innovación Territorial (PIT) es promover procesos de innovación en los territorios para contribuir al desarrollo de los sujetos/as y sistemas productivos. Esto requiere de una estrategia de gestión que aborde las problemáticas a partir de la acción conjunta con los actores públicos y privados, articulando los cinco componentes estratégicos del INTA: Investigación y Desarrollo Tecnológico; Transferencia y Extensión; Relaciones Institucionales; Vinculación Tecnológica e Información y Comunicación (INTA, 2017). Desde el Programa se propicia esta integración como estrategia para el abordaje de las problemáticas territoriales (complejas) con una lógica interdisciplinaria y considerando a la innovación como un proceso socio-técnico. Asimismo, se propicia la articulación entre diferentes instrumentos programáticos para el abordaje de casos o problemáticas complejas.

## Estrategia de articulación interna

Se mantendrá un fluido diálogo con las demás Coordinaciones de Programas y con los Centros Regionales y de Investigación, con el fin de mantener actualizada la agenda priorizada y articular las estrategias para un uso más eficiente y eficaz de los recursos y capacidades disponibles.

Con otros Programas se buscará la identificación de temas estratégicos de interés común para su abordaje en forma interdisciplinaria. Asimismo, se elaborarán documentos estratégicos en espacio inter programáticos.

Con los Centros Regionales se mantendrán espacios de diálogo para el desarrollo de articulaciones que complementen y sinergicen las actividades -tanto de investigación como de fortalecimiento de capacidades- priorizadas por las PIT y consolidadas en los Centros, movilizando las capacidades del Programa y sus instrumentos de vinculación primaria. Del mismo modo, la vinculación con los Centros de Investigación y sus Institutos se focalizará en el abordaje de temas de interés común, tanto para investigación como para desarrollar procesos de fortalecimiento de capacidades.

## Alianzas estratégicas nacionales e internacionales

Desde las carteras anteriores, uno de los ejes estratégicos de gestión es el desarrollo y consolidación de alianzas y redes, tanto con otras instituciones nacionales como del exterior. Entre las principales alianzas pueden mencionarse aquellas con Universidades Nacionales y con el CONICET, tanto para el desarrollo de investigaciones como procesos de formación, entre los que se destaca el sistema de becas doctorales co-financiadas INTA-CONICET. Asimismo, se trabaja articuladamente con diversas instancias del gobierno nacional participando en mesas interinstitucionales en torno a temas de interés común, como la lucha contra el hambre; políticas de suelo y hábitat; tierras rurales y arraigo; financiamiento y mercados para la agricultura familiar, etc.

La incorporación de INTA a CLACSO (Consejo latinoamericano de Ciencias Sociales) como red asociada fue producto de una gestión del PpAT.DRyT y permite el acceso a información, capacitaciones y vinculaciones para aportar a la concreción de los objetivos del presente Plan como, en general, institucionales. Asimismo abre la perspectiva de poner en valor procesos de formación y capacitación organizados desde INTA, impulsar articulaciones con grupos con trayectoria y capacidades consolidadas en temáticas específicas, tanto para la formulación de propuestas de formación, como para el desarrollo de estudios y la realización de encuentros de intercambio y debate.

La estrategia institucional se fortalece con financiamiento externo, como a través del Proyecto PNUD 19/ARG/G24 – Ordenamiento Ambiental del Territorio (OAT) en Argentina o la convocatoria del MINCYT “Ciencia y Tecnología contra el Hambre”, en la que 8 de proyectos seleccionados fueron elaborados en el marco de instrumentos vinculados al Programa. En el ámbito regional latinoamericano se ha avanzado en diferentes articulaciones, tanto en la formulación de propuestas articuladas de Proyectos Internacionales, con otros Programas de INTA como específicos desde el propio PpAT.DRyT, como en la articulación para el trabajo en redes interinstitucionales en temáticas estratégicas. En cuanto a los proyectos internacionales, es el caso del Proyecto del Programa Euroclima+ de la UE “Vivir y producir en el bosque chaqueño” en implementación en forma articulada con INIAs y ONG de desarrollo de Bolivia, Paraguay y Brasil; o el del Fondo Semilla del FONTAGRO “Resiliencia socio-ecológica ante adversidades climáticas” ya concluido en articulación con INIAs de Costa Rica, Colombia, Ecuador y República Dominicana. En cuanto a las Redes se ha trabajado en los últimos dos años en conjunto con grupos de Investigación, Extensión e Innovación de Brasil, México, Bolivia, Colombia, Uruguay y Costa Rica en torno a la Red ASSSAN (Agroecología, sociobiodiversidad, seguridad y soberanía alimentaria y nutricional) con asiento en la UFRGS (Universidad Federal de Rio Grande del Sur), con la que se está próximo a firmar un convenio de cooperación, a fin de consolidar y profundizar el vínculo.

A nivel global, la Red Internacional de Investigación “Agriterris”, con una larga historia de colaboración internacional, constituye un espacio formal de investigación, formación, intercambio de información orientado a la discusión comparativa sobre los sistemas agroalimentarios, los territorios y el desarrollo territorial, en 3 importantes países agrícolas a nivel mundial, con la participación de instituciones de

Argentina (INTA, UNLP, UNMDP y UNS), Francia (INRAE, Montpellier SupAgro, CIRAD, IRD, AgroParisTech y Universidad de Toulouse) y Brasil (UFPA).

## Gestión de la comunicación y la información

En la cartera anterior, el Programa inició un proceso a partir de una propuesta metodológica de comunicación estratégica que permitió identificar problemas, sujetos/as y soluciones vinculadas con las distintas dimensiones de la comunicación. En esta cartera se recuperan las estrategias para profundizar la visibilización de las problemáticas territoriales, los métodos y las disciplinas involucradas en su abordaje, como así también los aportes institucionales del Programa y los instrumentos de vinculación primaria y secundaria al desarrollo territorial.

Una de las priorizaciones tiene que ver con la necesidad de continuar generando espacios de trabajo e interacción interna para el fortalecimiento de acciones interdisciplinarias, integración de miradas, diálogo y búsqueda de consensos.

Para ello se trabaja en la definición de objetivos compartidos con instrumentos claves para la gestión de la comunicación y la información. 1) Profundizar en el abordaje/incorporación de los componentes estratégicos de comunicación e información en la cartera programática actual. Junto con la *Red de comunicación y educación para la innovación tecnológica y organizacional* se diseñan actividades para dinamizar el intercambio sobre estas temáticas entre los instrumentos de vinculación primaria, para construir una agenda común y facilitar la identificación y planificación de distintas estrategias (plan de formación en Comunicación y Educación, conversatorios, elaboración de documentos). 2) Disponer de información para la gestión. Junto con la *Plataforma de TICs y gestión de Big Data* se acompaña el desarrollo de una plataforma de datos interactivos Power Bi, herramienta que posibilita el acceso a información estratégica al Programa y a los instrumentos de vinculación primaria y secundaria.

Para las propuestas vinculadas con la difusión de la información generada por el programa y los instrumentos de vinculación primaria y secundaria -notas de actualidad, presentación de resultados, promoción de actividades institucionales- se priorizan las líneas editoriales y espacios institucionales como ediciones INTA, Redes Sociales de INTA Argentina, Intranet y Web INTA. Para favorecer la vinculación social y promover el acceso a contenidos institucionales se busca potenciar la cuenta de Facebook <https://www.facebook.com/INTATerritorios>, la portada temática <https://inta.gob.ar/desarrollo-territorial>, así como distintas cuentas YouTube de INTA a partir de productos audiovisuales generados por el Programa.

En cuanto a los espacios de diálogo, debate y formación, se planteará la búsqueda constante de herramientas, plataformas y aplicaciones disponibles y también novedosas para favorecer dinámicas participativas y generar actividades interactivas.

Las restricciones para los desplazamientos y los encuentros presenciales a raíz de la pandemia de COVID-19, rompieron muchas de las barreras culturales para la virtualidad. El uso de las TIC irrumpió fuertemente y es esperable que muchos de los cambios se mantengan aún después de superada la crisis sanitaria, y constituirá una herramienta clave de los procesos de formación y para la gestión y el trabajo en redes. Sin embargo, la heterogeneidad en conectividad hace que se mantengan e incluso profundicen inequidades en el acceso a la información y al conocimiento.

## Fortalecimiento de capacidades y competencias

La estrategia de fortalecimiento de capacidades y competencias se divide en dos, por un lado, la promoción y facilitación de procesos de formación académica y por otro los procesos de formación no académicos.

La formación académica -a través de becas INTA, becas doctorales co-financiadas INTA-CONICET y becas extra INTA- permitirá fortalecer capacidades en temas estratégicos definidos en forma conjunta entre el Programa, los Centros y la Dirección Nacional. Se fomentará la participación en programas de estudio con propuestas de formación que contribuyan a la consolidación de la perspectiva epistemológica propuesta por el Programa. Además, promoveremos que un importante número de participantes del Programa asuma responsabilidades de dirección o supervisión de tesis de grado, maestría o doctorado.

La formación no académica es una parte central de la estrategia de sensibilización en temas críticos y de fortalecimiento de capacidades y competencias en los territorios. A partir de la incorporación masiva de los medios virtuales a la formación, esta estrategia adquiere mayor relevancia y requiere una adecuada propuesta metodológica que incorpore herramientas pedagógicas para entornos virtuales

Mediante este eje pretendemos: (1) propiciar la apropiación de nuevos enfoques epistemológicos y marcos teóricos en los técnicos y profesionales de INTA para la construcción de conocimientos situados en los procesos de desarrollo territorial; (2) propiciar competencias para la gestión compleja del desarrollo; (3) generar herramientas metodológicas de aplicación práctica en los procesos de transformación territorial con inclusión social y sustentabilidad ambiental, y para la gestión colectiva de esos procesos.

### **Gestión presupuestaria**

La gestión presupuestaria de los instrumentos vinculados al Programa es llevada adelante directamente por sus respectivos equipos de gestión. Sin embargo, desde el Equipo de Coordinación del Programa se propiciará la complementación de asignación de fondos y la articulación de actividades transversales en pos de productos comunes (ej. investigaciones interdisciplinarias, publicaciones o procesos de fortalecimiento de capacidades).

El Equipo de Coordinación acordará la propuesta presupuestaria anual para la gestión del Programa y regularmente realizará los ajustes necesarios en función de los avances, restricciones e imponderables que surjan.

Asimismo, se propiciará la búsqueda de fondos extra-presupuestarios, promoviendo y coordinando las iniciativas para la presentación de propuestas a convocatorias competitivas.

## **PLAN ORGANIZATIVO DE ACTIVIDADES (POA) PARA EL PRIMER AÑO**

En los primeros meses de implementación del presente plan, el mismo será compartido con todos los participantes del Programa, con el objetivo de internalizar la estrategia y recibir aportes para su mejora continua. En los primeros meses de implementación se revisarán y fortalecerán las articulaciones con otros Programas y con Centros Regionales y de Investigación; a partir del segundo semestre, bajo el supuesto de cierta normalización post pandemia, se realizarán visitas a los Centros. También desde un primer momento se buscará consolidar la participación del Programa en espacios interinstitucionales y se conformará una red de apoyo para la gestión de recursos extrapresupuestarios -integrada por los participantes con experiencia en convocatorias externas- para brindar asesoramiento y orientación para canalizar las iniciativas.

En el primer trimestre de implementación se terminarán de formular los planes de fortalecimiento de capacidades, de comunicación y de monitoreo, seguimiento y evaluación, los cuales se pondrán en marcha a partir del segundo trimestre. A partir de dicho trimestre también se elaborarán documentos sobre temas estratégicos. La agenda para ello surgirá de las necesidades de la Dirección Nacional y de la visión del equipo de coordinación, en diálogo con el Consejo Asesor.

Las interacciones con dicho Consejo y la participación en la Matriz Nacional y en espacios estratégicos definidos por la Dirección Nacional se llevarán a cabo en forma continua a lo largo del período de implementación del plan.

**Tabla 2. Plan Organizativo de Actividades (POA) para los primeros 12 meses de ejecución del Plan del Programa**

Actividades	Trimestre			
	2021		2022	
	3°	4°	1°	2°
Difusión e internalización del documento del Programa	X			
Revisión y fortalecimiento de las articulaciones con otros Programas y con los Centros	X	X		
Visitas a Centros Regionales y de Investigación			X	X
Consolidación de la participación del Programa en redes interinstitucionales	X	X		
Recursos extrapresupuestarios	Conformación de una red de apoyo para la gestión de recursos extrapresupuestarios	X	X	
	Formulación de proyectos extrapresupuestarios		X	X
Fortalecimiento de capacidades	Formulación de un plan	X		
	Implementación del plan		X	X
Plan estratégico de comunicación del Programa	Formulación de un plan	X		
	Implementación del plan		X	X
Monitoreo, seguimiento y evaluación	Formulación de un plan	X		
	Implementación del plan		X	X
Ciclo de formación dirigenal para la gestión	Participación en el diseño de un plan	X		
	Participación en la implementación del plan		X	X
Formulación de documentos sobre temas estratégicos		X	X	X
Interacción y reuniones con el Consejo Asesor	X	X	X	X
Participación en la Matriz Nacional y en espacios estratégicos definidos por la Dirección Nacional	X	X	X	X

## MONITOREO Y EVALUACIÓN

El monitoreo del POA será responsabilidad del Equipo de Coordinación del Programa y de la Dirección Nacional a través de la DNAIDP. Los principales resultados esperados y los medios de verificación se presentan en la Tabla 3.

La evaluación *ex post* del presente plan será realizada por una comisión ad hoc compuesta por reconocidos referentes y especialistas externos, en base al informe final y a entrevistas con los integrantes del equipo de coordinación y de gestión de los instrumentos de vinculación primaria. La comisión de evaluación elaborará un informe, el cual será aprobado por el Consejo Asesor del Programa antes de ser remitido a la Dirección Nacional.

**Tabla 3. Elementos para el monitoreo y la evaluación de la estrategia del plan de programa.**

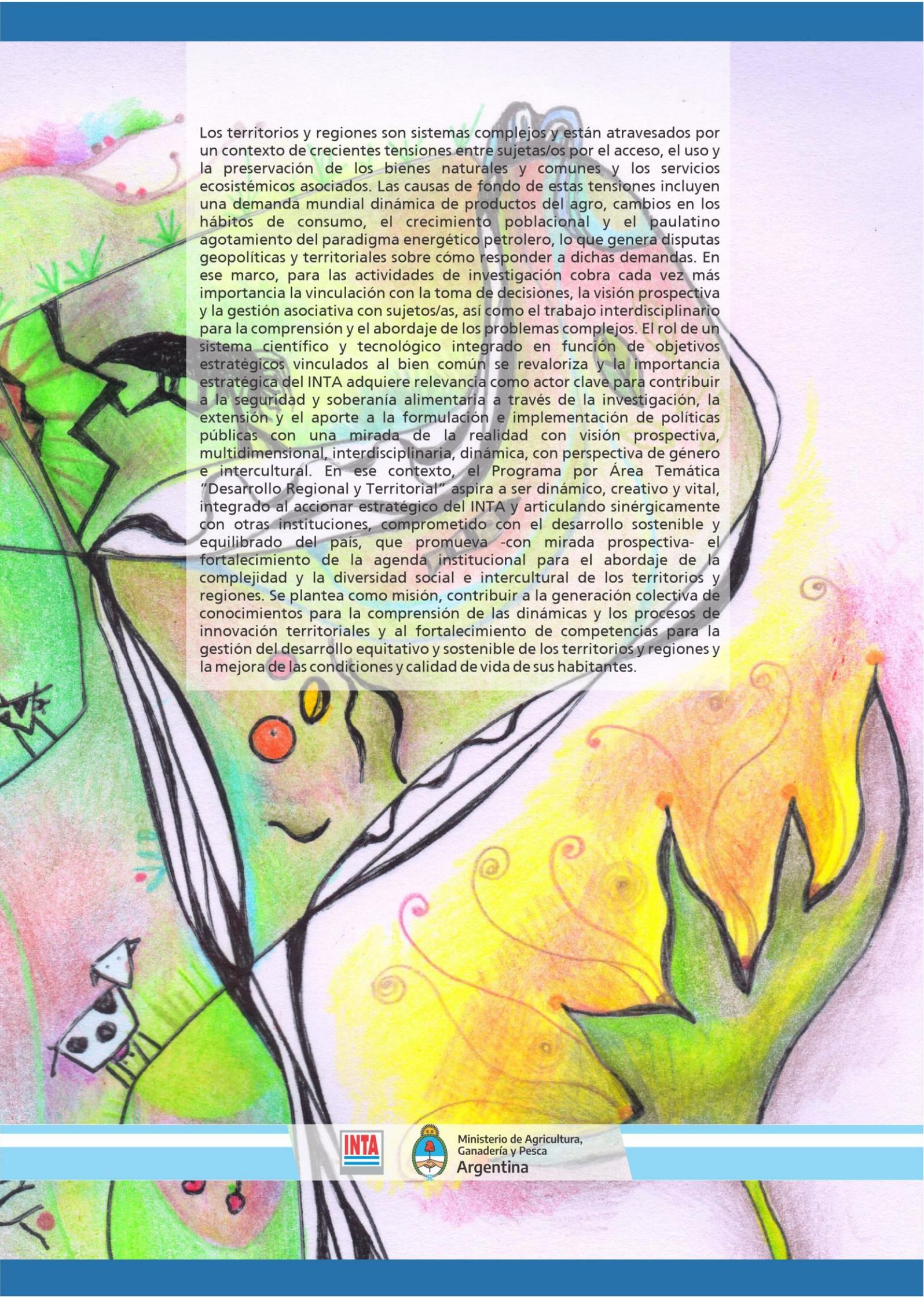
<b>Ejes</b>	<b>Indicador</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Línea de Base<sup>a</sup></b>	<b>Meta intermedia (2023)</b>	<b>Meta final (2025)</b>
Avances en generación de conocimiento/desarrollo de tecnologías de producción sustentable/agregado de valor	Publicaciones	Cantidad de publicaciones y comunicaciones	110	200	300
Avances en inserción nacional/ internacional	Grado de inserción en la temática específica	Intensidad (Nula-Baja-Media-Alta-Muy alta)	Baja	Media	Alta
Alianzas estratégicas con actores externos públicos y privados	Acuerdos interinstitucionales	Cantidad de convenios firmados y acuerdos establecidos	40	80	120
Articulación con los Centros Regionales y de Investigación para traccionar la innovación	Interacciones de los instrumentos primarios con las PIT	Cantidad de PIT	35	45	60
Interacción con otros programas, la cartera programática/ convenios	Proyectos compartidos con otros PN	Cantidad de proyectos e iniciativas	10	15	30
Avances en gestión de conocimiento y la información	Dispositivos para la gestión del conocimiento territorial	Cantidad de observatorios	15	25	40
Aportes a la captación de recursos extrapresupuestarios para actividades de INTA o para actores con los que trabaja la Institución	Financiamiento externo	\$ Millones	88	150	180
Avances en el mapeo de capacidades institucionales	Mapa de capacidades en temas vinculados al desarrollo territorial	Cantidad de mapas en temas específicos	4	13	20
Aportes a la gestión y fortalecimiento de capacidades	Capacitaciones en temas vinculados al desarrollo	Cantidad de capacitaciones brindadas	70	160	300

<sup>a</sup> Para estimar la línea de base se consideró el período desde la aprobación de los instrumentos hasta julio de 2021.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albaladejo, C. (2004). Innovaciones discretas y reterritorialización de la actividad agropecuaria en Argentina, Brasil y Francia. En: Albaladejo, C. y Bustos Cara, R. (compiladores) Desarrollo local y nuevas ruralidades en Argentina. Bahía Blanca, Argentina, Ed. UNS Departamento de Geografía / IRD UR102 / INRA SAD /Univ. Toulouse Le Mirail UMR Dynamiques Rurales.
- Arístide, P., E. Cittadini, O. Blumetto, B. Giobellina, S. Ledesma, C. Ovalle, R. Marchao, P.J. Caballero Álvarez, A. Osman y P. Tiftonell (2020). Variables claves para la evaluación de la sustentabilidad de los sistemas agropecuarios: hacia un sistema de indicadores de Intensificación Sostenible en el Cono Sur. Programa Cooperativo para el Desarrollo Tecnológico Agroalimentario y Agroindustrial del Cono Sur (PROCISUR). Editor: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). Montevideo, Uruguay. 24 p.
- Carrapizo, V., F. Escolá, G. Giordano, G. Sánchez, M. Paredes, M. Bodrero, S. Brieva y P. Juarez (Comp.) (2018). Tecnología y Sociedad: Análisis de procesos de innovación y cambio tecnológico en diversos territorios rurales de Argentina. Ediciones INTA, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 194 p.
- Elverdín J., S.E. Ledesma. E. Zain El Din y E. Cittadini (Editores) (2014). Programa Nacional para el Desarrollo y la Sustentabilidad de los Territorios: Documento base y estructura organizativa. Ediciones INTA, Buenos Aires, Argentina, 160 p.
- Grenoville S., M. Bruno, E. Spontón, E. Livraghi y E. Cittadini (Editores) (2019). Innovaciones desde el fin del mundo: agregado de valor para el desarrollo de los territorios. Ediciones INTA, Buenos Aires, Argentina, 75 p.
- INTA (2007). Enfoque de Desarrollo Territorial. Programa Nacional de Apoyo al Desarrollo de los Territorios. Documento de trabajo N° 1. Ediciones INTA.
- INTA (2016). Marco conceptual para la implementación del enfoque territorial en el INTA. Documento interno; Disp. 336/17, 10 p.
- INTA (2016). Plan Estratégico Institucional 2015-2030: Un INTA comprometido con el desarrollo nacional. Ediciones INTA, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 56 p.
- INTA (2021). Plan de Mediano Plazo 2021-2025.
- Ligier H.D y G. Bravo (Compiladores) (2017). PRET: Guía de referencia para Proyectos Regionales con Enfoque Territorial. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Ediciones INTA, 375 p.
- Patrouilleau M.M., V. Carrapizo, M. Keilis, J.J. Hernández, G. Hang, A. Mendizábal y E. Cittadini. 2019. La trayectoria de las políticas para la innovación agropecuaria en Argentina. Aportes para una discusión (p. 59-90). En: Goulet F., J.F. Le Coq y O. Sotomayor (Compiladores). Sistemas y políticas de innovación para el sector agropecuario en América Latina. Río de Janeiro, E-papers Serviços Editoriais Ltda., 447 p.
- Patrouilleau M.M., L. Martínez, E.D. Cittadini E. y R. Cittadini. 2017. (pp. 33-72). Las políticas públicas y el desarrollo de la agroecología en Argentina. En: Sabourin E., M.M. Patrouilleau, J.F. Le Coq, L. Vásquez y P. Niederle (Ed.), Políticas públicas a favor de la Agroecología en América Latina y El Caribe, FAO. 412 p.
- Patrouilleau M.M, W. Mioni y C.I. Aranguren (2017). Políticas públicas en la ruralidad argentina. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Ediciones INTA, 358 p.
- Preda G., D. Mathey y G. Prividera (Comp.). (2018). Heterogeneidad social en el campo argentino: múltiples miradas para su análisis. Ediciones INTA, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 303 p.
- Thomas, H. (2011). Tecnologías para la inclusión social en América Latina: de las tecnologías apropiadas a los sistemas tecnológicos sociales. Problemas conceptuales y soluciones estratégicas. Grupo de Estudios Sociales de la Tecnología y la Innovación. IESCT (UNQ). CONICET. Bernal.
- Tiftonell P. y B. Giobellina (Editores) (2018). Libro 1. Resúmenes Ampliados. Periurbanos hacia el consenso. Ciudad, ambiente y producción de alimentos: propuestas para reordenar el territorio. 1° Encuentro Nacional sobre Periurbanos e Interfaces Críticas, 2a Reunión Científica del PNNAT y 3ra Reunión de la Red PERIURBAN. Programa Nacional de Recursos Naturales, Gestión Ambiental y Ecorregiones. ISBN 978-987-521-945-8. Ediciones INTA, Buenos Aires. 756 p.
- Tiftonell P., M. Fernandez, V.E. El Mujtar, P.V. Preiss, S. Sarapura, L. Laborda, M. A. Mendonça, V.E. Alvarez, G.B. Fernandes, P. Petersen, I.M. Cardoso, A. Cardozo, P. Ocariz, G. Pinto da Silva, J. Coelho de Souza, N. Silva Furlani, L. Furlani Caballero, A.A. Álvarez, A. Ferreira de Freitas, N.A. Caligiorne Cruz, E. Cittadini, S.

- Sarandón, C. Baldini, P. Aristide, B. Giobellina, G. Felix. 2021. Emerging responses to the COVID-19 crisis from family farming and the agroecology movement in Latin America – A rediscovery of food, farmers and collective action. *Agricultural Systems* 190, 103098, <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2021.103098>.
- Uranga W., Vargas T., Guastavino M., García F. y García G. (2017). Gestionar lo público desde el INTA. Ediciones INTA, Buenos Aires. 90 p.
- Vitale J., M. Saavedra, S. Ledesma, E. Cittadini y C. Dalmaso y (Compiladores). 2020. Observatorios territoriales para el desarrollo y la sustentabilidad de los territorios. Volumen 2: proceso de transformación. Ediciones INTA, Buenos Aires, Argentina, 83 p.
- Vitale J., M. Saavedra, S. Ledesma, C. Dalmaso y E. Cittadini (Editores). 2017. Observatorios territoriales para el desarrollo y la sustentabilidad de los territorios. Volumen 1: marco conceptual y metodológico. Ediciones INTA, Buenos Aires, Argentina, 95 p.
- Zain El Din, E. (2014). Viabilidad con identidad organizacional: supervivencia y permanencia del INTA en más de medio siglo de vida. Tesis de Maestría en Estudio Sociales Agrarios, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), 176 p.
- Zain El Din, E; Dumrauf, S. y Moricz, M. (2015). Potenciando las compras públicas en la Agricultura Familiar en el marco de una economía plural, Ediciones INTA.



Los territorios y regiones son sistemas complejos y están atravesados por un contexto de crecientes tensiones entre sujetas/os por el acceso, el uso y la preservación de los bienes naturales y comunes y los servicios ecosistémicos asociados. Las causas de fondo de estas tensiones incluyen una demanda mundial dinámica de productos del agro, cambios en los hábitos de consumo, el crecimiento poblacional y el paulatino agotamiento del paradigma energético petrolero, lo que genera disputas geopolíticas y territoriales sobre cómo responder a dichas demandas. En ese marco, para las actividades de investigación cobra cada vez más importancia la vinculación con la toma de decisiones, la visión prospectiva y la gestión asociativa con sujetos/as, así como el trabajo interdisciplinario para la comprensión y el abordaje de los problemas complejos. El rol de un sistema científico y tecnológico integrado en función de objetivos estratégicos vinculados al bien común se revaloriza y la importancia estratégica del INTA adquiere relevancia como actor clave para contribuir a la seguridad y soberanía alimentaria a través de la investigación, la extensión y el aporte a la formulación e implementación de políticas públicas con una mirada de la realidad con visión prospectiva, multidimensional, interdisciplinaria, dinámica, con perspectiva de género e intercultural. En ese contexto, el Programa por Área Temática "Desarrollo Regional y Territorial" aspira a ser dinámico, creativo y vital, integrado al accionar estratégico del INTA y articulando sinérgicamente con otras instituciones, comprometido con el desarrollo sostenible y equilibrado del país, que promueva -con mirada prospectiva- el fortalecimiento de la agenda institucional para el abordaje de la complejidad y la diversidad social e intercultural de los territorios y regiones. Se plantea como misión, contribuir a la generación colectiva de conocimientos para la comprensión de las dinámicas y los procesos de innovación territoriales y al fortalecimiento de competencias para la gestión del desarrollo equitativo y sostenible de los territorios y regiones y la mejora de las condiciones y calidad de vida de sus habitantes.



Ministerio de Agricultura,  
Ganadería y Pesca  
Argentina