



PROYECTO
“ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN
TECNOLÓGICA AGROPECUARIA Y AGROINDUSTRIAL EN EL CONO SUR”

INFORME TÉCNICO FINAL

Montevideo, marzo de 2002

Programa Cooperativo para el Desarrollo Tecnológico Agroalimentario y Agroindustrial del Cono Sur

Argentina, Bolivia
Brasil, Chile
Paraguay, Uruguay

 IICA
Instituto Interamericano
de Cooperación para
la Agricultura

Proyecto

“Organización y Gestión de la Integración Tecnológica Agropecuaria y Agroindustrial en el Cono Sur”

Informe Técnico Final

1. Introducción

Hacia fines de 1996 el PROCISUR buscó internalizar con mayor fuerza en su estrategia el proceso de integración regional, que se hacía predominante mediante la expansión del MERCOSUR y la consolidación del mercado regional. El sustancial incremento del comercio intra-bloque, pero el mantenimiento de una baja participación en el mercado mundial, planteaba la necesidad de indagar sobre las alternativas abiertas a la integración económica y tecnológica regional para profundizar el desarrollo de ventajas comparativas dinámicas que permitiesen incrementar las exportaciones y la participación en el comercio mundial.

A partir de este planteamiento central, la posibilidad de fortalecer a través de la innovación tecnológica agroalimentaria y agroindustrial una competitividad sustentable del MERCOSUR ampliado, pasaba a ser una condición básica para asegurar la estabilidad macro-económica de los países y del bloque en su conjunto, garantizando a su vez el uso racional de la base agroecológica y el fortalecimiento de los procesos de inclusión social. En este contexto el proceso de integración disciplinaria y apertura institucional que había promovido el PROCISUR desde sus bases técnicas, debía ser profundizado y legitimado con un mayor alcance político institucional, sustentado por alianzas estratégicas y encauzado en las transformaciones del sistema agroalimentario y agroindustrial en el ámbito de la expansión del MERCOSUR.

Paralelamente, era necesario alimentar los cambios institucionales que estaban desarrollando los sistemas de ciencia y tecnología en el ámbito nacional y en particular, los Institutos Nacionales de Investigación Agropecuaria para adaptarse a las transformaciones globales y regionales. Correspondía articular las capacidades/competencias en ciencia, tecnología e innovación (CTeI) de la región dentro del sistema agroalimentario y agroindustrial para contribuir a resolver los grandes problemas tecnológicos que estaba enfrentando el bloque regional y mejorar su competitividad internacional con sustentabilidad ambiental y social.

Para enfrentar este desafío el PROCISUR ejecutó durante 1998 – 2001 el Proyecto “Organización y gestión de la integración tecnológica agropecuaria y agroindustrial en el Cono Sur – Proyecto Global”, financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo – BID. Este informe reporta los logros alcanzados por el Proyecto Global. No se presentan anexos. Los mismos están constituidos por el material citado durante el desarrollo del informe, disponible en www.procisur.org.uy. Los anexos “on-line” constituyen consulta requerida para dimensionar en su justo término las implicancias institucionales e impactos del proyecto.

2. Lineamientos generales

2.1. Propósitos

- a) Impulsar la cooperación e integración tecnológica, y fortalecer la capacidad de gestión del proceso innovativo para mejorar la competitividad internacional con sustentabilidad ambiental y social, mejorando el acceso e inserción del bloque regional en la economía mundial.
- b) Consolidar una nueva estrategia del PROCISUR, subsidiar la transformación de los Institutos Nacionales de Investigación Agropecuaria (INIAs) y contribuir al fortalecimiento de los Sistemas

Nacionales de Innovación Agropecuaria (SNIAs) para dar respuesta a las nuevas demandas tecnológicas del agronegocio regional.

2.2. Objetivos específicos

- a) Legitimar un espacio para pensar y actuar sobre el problema tecnológico regional agroalimentario y agroindustrial.
- b) Comprender las transformaciones del MERCOSUR ampliado y del Sistema Agroalimentario y Agroindustrial (SAA) para atender las necesidades tecnológicas del bloque regional (respondiendo a la integración) y de las economías nacionales (en sus requerimientos de cooperación).
- c) Concretar la articulación con los socios relevantes del agronegocio regional (productivo/científico-tecnológico y público/privado) con la finalidad de identificar y diseñar respuestas para los principales problemas tecnológicos de la región.
- d) Consensuar una estrategia y mecanismos que promuevan la interacción del Sistema Científico Tecnológico (SCT) agroalimentario y agroindustrial, apuntando a la competitividad sustentable del MERCOSUR ampliado.
- e) Realimentar los cambios estratégicos y organizativos que están desarrollando el PROCISUR, los INIAs y SNIAs, a partir del proceso de integración tecnológica regional.
- f) Fortalecer al PROCISUR como instrumento de la integración del SCT agroalimentario y agroindustrial de la región.
- g) Diseñar e implementar mecanismos de gestión que aseguren la interacción de los sectores productivo, científico – tecnológico y educacional para impulsar desarrollos de cooperación e integración tecnológica.
- h) Internalizar en los países del Cono Sur mediante capacitación gerencial, conocimientos básicos y modelos de gestión del proceso de cooperación e integración tecnológica.
- i) Perfeccionar las vías de información y los mecanismos de comunicación para asegurar un funcionamiento eficiente de la red de innovación regional.

3. Resultados esperados

3.1. A nivel de la Subregión

- a) Haber entendido y previsto los efectos de los cambios macroeconómicos y expansión del MERCOSUR en el SAA y sus impactos en los componentes del SCT regional.
- b) Haber integrado las demandas tecnológicas de importancia subregional que surgen de las principales cadenas agroalimentarias, ecosistemas predominantes y tipos relevantes de la agricultura familiar, con la oferta tecnológica disponible.
- c) Haber acordado con los representantes del sistema productivo y el sistema de CyT, las áreas estratégicas de investigación que deben ser promocionadas en el ámbito del PROCISUR.
- d) Haber fortalecido las articulaciones y alianzas con los protagonistas del sistema agroalimentario y agroindustrial del Cono Sur y consensuado una estrategia de integración tecnológica regional.
- e) Haber diseñado mecanismos de organización y gestión que permitan inducir la integración tecnológica del agronegocio regional.

3.2. A nivel nacional

- a) Haber subsidiado los procesos de transformación de los INIAs y SNIAs en lo que hace a los cambios de escenarios; impactos del MERCOSUR; dinámica del proceso de innovación; así como, referente a políticas y estrategias de financiamiento/organización institucional.
- b) Haber capacitado un número importante de directivos y gerentes del Sistema de CyT para mejorar la gestión del proceso innovativo, partiendo de la información generada por los distintos componentes del Proyecto Global.

3.3. A nivel específico del PROCISUR

- a) Tener claro el papel y el mandato institucional que le corresponderá desarrollar al inicio del Siglo XXI en el ámbito subregional y en su relación con el sistema internacional de C y T.
- b) Haber consolidado un panel de actores protagónicos del agronegocio regional que le permita establecer alianzas que legitimen y garanticen su futuro desarrollo.
- c) Haber contribuido a formular su nuevo convenio y el plan estratégico que guiará su trabajo futuro.

4. Estrategia

Para alcanzar los objetivos y resultados esperados el Proyecto se planteó los módulos y componentes siguientes:

4.1. Prospección tecnológica

- a) Escenario y tendencias del agronegocio regional (consultoría - estudios)
- b) Trayectoria de la demanda (cadenas agroalimentarias; agroecosistemas; y, agricultura familiar): problemas y demandas tecnológicas (consultoría - estudios)
- c) Estructura de la oferta: capacidades y respuestas (consultoría - estudio)
- d) Articulación de la demanda y oferta: áreas estratégicas I&D (Seminario – Taller I – 1º parte)

4.2. Reingeniería institucional

- a) Financiamiento y organización institucional: experiencias y opciones a nivel mundial (consultoría - estudio)
- b) Replanteos institucionales (SNIAs, INIAs y PROCISUR): estrategias en marcha (consultoría – estudios)
- c) Articulación del sistema de innovación regional (Seminario – Taller I – 2º parte)

4.3. Gestión del cambio

- a) Estrategia de integración tecnológica (Foro)
- b) Mecanismos para la cooperación e integración tecnológica regional (consultoría - documento)
- c) Capacitación gerencial (Seminario – Taller II)
- d) Sistema de información y comunicación (sistema de información “on line”)
- e) Organización de plataformas tecnológicas regionales (llamado/convocatoria)

4.4. Reorganización del PROCISUR

- a) Nuevo modelo de organización (Documento Estratégico y nuevo Convenio)
- b) Prioridades y líneas de acción (Plan de Mediano Plazo 2001 – 2004)

5. Coordinación y seguimiento

La coordinación del Proyecto fue asumida por la Secretaría Ejecutiva del PROCISUR que tuvo a su cargo la estrategia general e interfaces contando con un Comité Técnico asesor integrado por los Coordinadores Internacionales de Subprograma y el Coordinador del Grupo de Escenarios y Políticas. En su conjunto efectuaron el seguimiento y control de las actividades del Proyecto.

Ambos cuerpos y los responsables de las Consultorías que elaboraron los estudios específicos, constituyeron el Equipo del Proyecto. Este Equipo tuvo la responsabilidad de interactuar durante la planificación y ejecución del proyecto para garantizar su coherencia global, desarrollando la sistematización de las informaciones que fueron presentadas en los Seminario-Taller y en el Foro de Integración Tecnológica. La síntesis general de los diferentes momentos quedó a cargo de la Secretaría Ejecutiva del PROCISUR.

El Equipo del Proyecto mantuvo tres reuniones específicas y programó encuentros durante los principales momentos del proyecto: los dos seminarios-taller y el foro de integración tecnológica. La Secretaría Ejecutiva aseguró un contacto informal continuo con los integrantes del Equipo del Proyecto para dar seguimiento a las acciones, como así también, ajustar metas y procedimientos.

En la gestión del Proyecto se contó con el asesoramiento y apoyo directo de la División de Medio Ambiente/Departamento de Desarrollo Sostenible y del Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe – INTAL/Departamento de Integración y Programas Regionales del BID.

6. Grandes líneas de acción

6.1. Puesta en marcha

El Proyecto integró el Programa Regional de Tecnología 1997 del BID, como Cooperación Técnica No Reembolsable N° ATN/SF-5791-RG, por un monto de US\$ 375.000. Se ejecutó mediante una Carta Convenio entre el BID y el IICA, a través del PROCISUR. La Carta Convenio entró en vigencia el 24 de marzo de 1998, firmándose un “addendum” respecto al manejo de los contratos de consultoría, el 15 de diciembre de 1998. El primer desembolso por un valor de US\$ 150.000 fue ingresado a cuenta del IICA el 29 de junio de 1998.

6.2. Desarrollo metodológico

En el período julio-agosto 98 se elaboraron los “Lineamientos Conceptuales, Metodológicos y Operativos” del Proyecto a partir de la propuesta aprobada por la Carta Convenio (ver: Informe Técnico de Medio Tiempo - ITMT, Anexo I). Estos lineamientos fueron analizados en la Primera Reunión del Equipo del Proyecto, el 1º de setiembre de 1998 en Montevideo, Uruguay (ver: ITMT, Anexo II).

6.3. Preparación de consultorías

En el período setiembre-noviembre 98 se formularon los Términos de Referencia de todos los estudios que generó el Proyecto (ver: ITMT, Anexo III). Sobre la base de estos términos fueron identificados, conjuntamente con el INTAL, equipos de consultoría alternativos. Se tomó una decisión al respecto en noviembre 98 sobre la base del “Addendum” modificadorio que posibilitó al IICA a través del PROCISUR efectuar contrataciones en forma directa. Durante noviembre 98 se formalizaron los contratos de consultoría, que dieron inicio en términos generales el 1º de diciembre de ese año.

6.4. Realización de estudios

- a) En el período diciembre 98-febrero 99 se desarrolló la metodología específica y preparó la información básica de todos los estudios. Los días 2 y 3 de marzo de 1999 se realizó la Segunda Reunión del Equipo del Proyecto en Río de Janeiro, Brasil, que permitió sistematizar las informaciones básicas, articular las principales hipótesis y planificar el relevamiento de campo. (Ver: ITMT, Anexo II).
- b) En el período marzo-abril 1999 se realizó el relevamiento de información primaria de todos los estudios en el ámbito de los seis países del Cono Sur. Fueron entrevistados 318 directivos, gerentes y técnicos de los sectores público y privado, del agronegocio regional (Tabla 1)
- c) .En el período mayo-julio 1999 se desarrollaron los análisis de todos los estudios. Los días 9 y 10 de agosto de 1999 se realizó la Tercera Reunión del Equipo del Proyecto en Santiago, Chile (ver: ITMT, Anexo II), que permitió compatibilizar las principales “ideas fuerza” del Proyecto y preparar los insumos básicos para llevar a cabo el Seminario-Taller I donde se articuló la demanda y oferta tecnológica.

- d) En el período agosto-octubre 1999 se prepararon las versiones preliminares de todos los documentos (ver: www.procisur.org.uy, en: ProyectoGlobal/Documentos/ResúmenesEjecutivos) En el período noviembre 1999-marzo 2000, se elaboraron las versiones finales de la Serie Documentos del proyecto (ver: ídem/Documentos del Proyecto Global).

6.5. Validación de los resultados técnicos

Los días 30/11 y 01/12 de 1999 se realizó en Buenos Aires el Seminario-Taller I: “Áreas de innovación y cambios institucionales para el desarrollo tecnológico agroalimentario y agroindustrial del MERCOSUR ampliado”, en la sede del INTAL/BID. Participaron de este evento 105 representantes de la demanda y oferta tecnológica del agronegocio regional (público/privado), que validaron los resultados técnicos e identificaron las principales oportunidades de innovación. Elaboraron además recomendaciones sobre los cambios institucionales que deberían implementarse para integrar el SCT regional (ver: www.procisur.org.uy, en: Proyecto Global/Diálogo/Validación técnica).

Tabla 1. Proyecto Global PROCISUR/BID – Número de Entrevistados

I. Demanda (Cadenas)

Cadenas	Países	Sector Público			Sector Privado		Fundaciones y Otros Organismos	Total
		INIAs	Univ.	Otros	General	Univ.		
	Argentina	5		1	12			18
Carnes	Brasil			3	7			10
	Uruguay			1	2			3
Subtotal		5		5	21			31
	Argentina	4		6	11			21
Cereales	Brasil	1		5	10		2	18
	Chile	3		3	6			12
	Uruguay	1	2	8	4		2	17
Subtotal		9	2	22	31		4	68
	Argentina	2			3			5
Hortícolas	Brasil			1	7		2	10
	Chile	3		1	3		3	10
	Uruguay	1	1		2			4
Subtotal		6	1	2	15		5	29
	Argentina			1	12			13
Lácteos	Chile	1		2		1		4
	Uruguay			1	5		1	7
Subtotal		1		4	17	1	1	24
	Argentina				16			16
Oleaginosas	Brasil				12			12
Subtotal					28			28
Sub-total		21	3	33	112	1	10	180

II. Oferta y Sector Institucional

Países	Sector Público			Sector Privado		Fund. y otros Organismos	Total
	INIAs	Univ.	Otros	General	Univ.		
Argentina	5	2	1	13			21
Bolivia	1	1	2	1		3	8
Brasil	6	2	9	17		1	35
Chile	5	1	6	7	8	3	30
Paraguay	2		4	3		1	10
Uruguay	5	4	6	16		3	34
Sub-total	24	10	28	57	8	11	138
Total	45	13	61	169	9	21	318

Fuente: ITMT, Anexo IV

6.6. Diseño de la estrategia de integración tecnológica

En el período febrero-julio 2000 un grupo reducido del Equipo del Proyecto coordinado por la Secretaría Ejecutiva del PROCISUR elaboró una estrategia para la integración tecnológica del agronegocio regional. Se tomaron como base los documentos elaborados y la identificación de oportunidades de innovación del primer seminario-taller.

6.7. Validación política – institucional

El 16 de noviembre de 2000 se realizó en el Edificio MERCOSUR, Montevideo, Uruguay el “Foro de Integración Tecnológica Agroalimentaria y Agroindustrial del MERCOSUR ampliado”. El evento fue organizado conjuntamente con el INTAL. Contó con el auspicio del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca y el Ministerio de Relaciones Exteriores y fue declarado de interés nacional por el Poder Ejecutivo de la República Oriental del Uruguay.

El Foro analizó caminos y mecanismos, como así también buscó establecer consensos que fortalezcan la integración tecnológica del SAA para contribuir con una inserción competitiva y sustentable del bloque regional en la economía mundial (ver: www.procisur.org.uy, en: Proyecto Global/Diálogo/Validación político-institucional). Participaron del evento un total de 140 personas representando los siguientes sectores: Gobiernos nacionales (12); MERCOSUR (12); Institutos Nacionales de Investigación Agropecuaria (30); Universidades (31); Sector privado empresarial (13); Fundaciones/Consultoras privadas y públicas (8); Instituciones/Organismos Internacionales (cooperación, comercio y financiamiento) (26) y Sistema Internacional CyT (8).

6.8. Elaboración Documento Estratégico y nuevo Convenio del PROCISUR

Las informaciones generadas por el Proyecto Global permitieron diseñar un nuevo modelo de organización del PROCISUR. En el período mayo-agosto 2000 fue elaborado y aprobado el Documento Estratégico (ver: www.procisur.org.uy, en: Documento Estratégico). En el período setiembre-diciembre 2000 se elaboró y negoció el nuevo Convenio. Este acuerdo fue ratificado durante el Foro de Integración Tecnológica y entró en vigencia el 1º/01/2001.

6.9. Elaboración Plan Mediano Plazo del PROCISUR

Durante el período enero-junio 2001, a partir de los consensos establecidos en el Foro de Integración Tecnológica, se detallaron las líneas estratégicas que serían la columna vertebral del plan de acción del PROCISUR. Como consecuencia de este trabajo se elaboró y aprobó el Plan de Mediano Plazo 2001 – 2004 (ver: www.procisur.org.uy, en: PMP 2001-2004) Este plan implementó un nuevo modelo de gestión del PROCISUR basado en la organización de plataformas tecnológicas regionales y proyectos cooperativos (ver: www.procisur.org.uy, en: PROCISUR informa).

6.10. Internalización de la estrategia y modelo de gestión

Los días 13 y 14 de setiembre de 2001, se realizó el Seminario-Taller II “Gestión de la integración tecnológica y cooperación regional en el sistema agroalimentario del MERCOSUR ampliado”. El evento fue organizado conjuntamente con el INTAL y permitió debatir la estrategia de integración y modelo de gestión con 70 directivos/gerentes públicos y privados del agronegocio regional (ver: www.procisur.org.uy, en: Proyecto Global/Diálogo/Internalización de la estrategia).

Originalmente fueron planeados seminarios o cursos nacionales para capacitación en gestión. El desarrollo del proyecto demostró que la única forma de construir visión y consenso regionales es integrando a los participantes de los países en un mismo ámbito o momento de interacción. Por esta razón, en acuerdo con la División de Medio Ambiente del BID, responsable técnico del proyecto, se decidió desarrollar un seminario regional para consensuar criterios sobre los métodos de gestión y principalmente ejercitar procedimientos para la convocatoria de las plataformas tecnológicas.

Los resultados del Proyecto Global fueron difundidos además en:

- X Congreso Mundial de la Asociación Internacional de Sociología Rural, y XXXVIII Congreso de la Sociedad Brasileña de Economía y Sociología Rural (SOBER), 30 de julio al 5 de agosto, 2001, Río de Janeiro, Brasil.
- 1er. Congreso Rioplatense de Economía Agraria y XXXII Reunión Anual de la Asociación Argentina de Economía Agraria, 24-26 de octubre, 2001, Montevideo, Uruguay.

6.11. Interacción abierta con los actores

En el período mayo 1999 – setiembre 2001 se desarrollaron tres consultorías que permitieron organizar electrónicamente la base de contactos, disponer de un plan de comunicación y diseñar el Procisur OnLine (www.procisur.org.uy) para asegurar una articulación abierta y fluida con todos los actores del agronegocio regional.

6.12. Implementación de la nueva estrategia

El Proyecto Global concluyó oficialmente sus actividades el 24/09/2001. El Seminario-Taller II realizado el 13-14/09/2001 completó el desarrollo del plan de trabajo propuesto originalmente. No obstante, desde el punto de vista institucional el Proyecto Global permitió al PROCISUR preparar el lanzamiento de las plataformas tecnológicas regionales (ver: www.procisur.org.uy, en: Llamado para la organización de PTRs) y concretar la implementación de su nuevo modelo de gestión.

7. Principales productos

Tomando en consideración los resultados esperados y las líneas de acción desarrolladas se presentan a continuación los principales productos del proyecto.

7.1. Integración de las capacidades intelectuales a nivel de la región

Quedó conformado un equipo interinstitucional y transdisciplinario de aproximadamente 25 profesionales, capacitados conceptual e instrumentalmente para diagnosticar y prescribir sobre el proceso de innovación tecnológica del bloque regional en el contexto de los cambios globales.

La posibilidad de actuar conjuntamente con el INTAL/BID en la planificación de los estudios y diseminación de los conocimientos del Proyecto Global, permitió al PROCISUR reforzar su penetración regional y al mismo tiempo, ampliar su participación en la generación de ideas sobre los procesos de integración tecnológica en ALC.

7.2. Prospección macroeconómica y tecnológica

Se generaron los estudios siguientes:

- El contexto macro y la dinámica de la innovación (Serie Documentos N°1)
- Trayectoria y demandas tecnológicas de las cadenas agroindustriales:
 - Cereales: trigo, maíz y arroz (Serie Documentos N°2)
 - Oleaginosas: soja y girasol (Serie Documentos N°3)
 - Carnes: vacunos, aviar y porcinos (Serie Documentos N°4)
 - Leche y derivados (Serie Documentos N°5)
 - Frutas: uva y vinos de mesa (Serie Documentos N°6)
 - Hortalizas: tomate fresco y procesado (Serie Documentos N°7)
 - Producción orgánica (Serie Documentos N°8)
 - Síntesis (Serie Documentos N°9)
- Tendencias y demandas de tecnología ambiental en eco-regiones predominantes (Serie Documentos N°10)
- Tendencias y papel de la tecnología en la agricultura familiar (Serie Documentos N°11)
- La oferta tecnológica de las principales cadenas agroindustriales (Serie Documentos N°12)
- Tendencias en la organización y financiamiento de la investigación agrícola en los países desarrollados (Serie Documentos N°13)
- Los sistemas nacionales de innovación agropecuaria y agroindustrial: transformaciones y desafíos (Serie Documentos N°14)
- Los INIAs del Cono Sur: nuevos ámbitos y cambios institucionales (Serie Documentos N°15)
- Trayectoria y oportunidades del PROCISUR (Serie Documentos N°16)
- Oportunidades y requerimientos del sistema agroalimentario para el acceso a los mercados mundiales (Serie Documentos N°17)
- La ronda de negociaciones de la OMC y el desarrollo tecnológico (Serie Documentos N°19)

Estos estudios permitieron analizar los efectos de los cambios macroeconómicos y de la expansión del mercado regional en el proceso de innovación tecnológica del agronegocio regional. Paralelamente, dieron lugar a identificar la trayectoria de la demanda tecnológica, como así también, evaluar las capacidades y competencias de la oferta dentro de los tres ámbitos de acción del Proyecto Global: competitividad de las cadenas agroalimentarias, salud ambiental de los agroecosistemas y posibilidades de inclusión de la agricultura familiar en la expansión del agronegocio. Estos estudios establecieron la base de un proceso continuo y compartido de prospección tecnológica que el PROCISUR mantendrá con los socios del agronegocio regional dentro de su modelo de gestión.

7.3. Relevamiento de las oportunidades de innovación tecnológica y cambios institucionales

El primer Seminario-Taller permitió articular la demanda y la oferta para identificar las principales oportunidades de innovación del agronegocio regional dentro de las cadenas agroindustriales predominantes, principales agroecosistemas y estratos relevantes de la agricultura familiar. Sirvió al

mismo tiempo para dimensionar los factores que afectan las transformaciones de los SNIAs e INIAs, y delinear los propósitos y elementos básicos de un sistema de innovación regional.

Estas informaciones constituyeron importantes insumos para diseñar una estrategia de integración tecnológica, aportar a los procesos de prospección de los diferentes componentes del agronegocio regional y subsidiar los procesos de transformación de las estructuras institucionales que integran los sistemas nacionales de innovación.

7.4. Estrategia de integración tecnológica

Los estudios pusieron de manifiesto la consolidación del mercado regional, con un comportamiento tecnológico que mostraba debilidades en su capacidad de promover exportaciones y fortalecer el acceso a mercados mundiales. La crisis de Brasil en 1999 pronosticaba procesos similares y recurrentes en otras economías de la región, reclamando poner atención en la capacidad de generar excedentes económicos en moneda fuerte dentro de mercados extra-bloque.

Los resultados de los estudios e interacción con los socios del agronegocio regional permitieron diseñar una estrategia orientada a integrar los esfuerzos de innovación tecnológica aprovechando las economías de escala y de alcance ("scope") del bloque regional. Esta estrategia fue basada en asegurar la competitividad de las cadenas agroalimentarias, garantizar la sustentabilidad ambiental, concretar saltos tecnológicos de competitividad, expandir la agricultura orgánica y fomentar la inserción competitiva de la pequeña producción.

Se propuso organizar plataformas tecnológicas regionales, articuladas a fuertes programas de promoción de exportaciones y de acceso a terceros mercados del MERCOSUR. Se puso especial atención a que la región asegurara financiamiento mínimo para garantizar el desarrollo de los proyectos cooperativos más prioritarios. La cuestión del financiamiento fue internalizada en la estrategia de integración tecnológica. Esta estrategia fue sistematizada en la Serie Documentos Nº18 del Proyecto Global y consensuada en el Edificio MERCOSUR con la base política-institucional del bloque regional.

7.5. Fortalecimiento del PROCISUR como instrumento de la estrategia regional

El Proyecto Global tuvo dos efectos contundentes sobre el PROCISUR. Primero, abrirlo al agronegocio regional y al sistema científico-tecnológico global. Segundo, legitimarlo como instrumento de la integración tecnológica regional. El "Foro de Integración Tecnológica" reunido en el Edificio MERCOSUR se encargó de recomendar el fortalecimiento del PROCISUR como principal operador de la estrategia propuesta. Esta indicación planteó la necesidad de que el Proyecto Global enfatizase sus esfuerzos en lograr que la estrategia e instrumentos de integración fuesen internalizados en el nuevo modelo de organización del PROCISUR.

El nuevo convenio del PROCISUR legitimó los siguientes mandatos:

- Misión: promover la cooperación entre los actores involucrados en el proceso de innovación tecnológica regional.
- Visión: ser reconocido como un activo protagonista del proceso de innovación regional para fortalecer la integración del Sistema Agroalimentario y Agroindustrial del MERCOSUR ampliado y facilitar su inserción competitiva, sostenible y socialmente equitativa en la economía mundial.
- Objetivo general: contribuir con la construcción de un sistema regional de innovación focalizado en la generación de conocimientos y tecnologías para atender las demandas del Sistema Agroalimentario y Agroindustrial, en el ámbito del MERCOSUR ampliado.

Se estableció un modelo de gestión basado en las siguientes funciones:

- Generación de pensamiento estratégico y apoyo al diseño de políticas.
- Promoción de la cooperación ampliada.
- Monitoreo de oportunidades de innovación, competencias y financiamiento.
- Formación de plataformas tecnológicas y redes de innovación.
- Estructuración de mecanismos específicos de financiamiento.
- Desarrollo y articulación de proyectos cooperativos.
- Organización de servicios de apoyo a la innovación, promoción y marketing institucional.
- Difusión de información y conocimientos a través de medios modernos de comunicación.
- Fortalecimiento de la cooperación técnica y del desarrollo institucional.
- Evaluación continua de impacto.

La estrategia general considera la organización de plataformas tecnológicas y el desarrollo de proyectos cooperativos de carácter regional como los instrumentos fundamentales para promover la formación de redes y contribuir a la consolidación de un sistema regional de innovación.

7.6. Diálogo con la región

El Proyecto Global utilizó dos vías simultáneas y complementarias para diseminar sus productos: contactos directos y aproximación “on-line”.

El levantamiento de información por encuestas, los dos seminarios-taller y el foro de integración tecnológica permitieron contactarse directamente con un número aproximado de 500 directivos y técnicos del agronegocio regional (habiendo descontado superposiciones de personas en los diferentes momentos). Complementariamente, los resultados de Proyecto Global llegaron a 700 personas de la base de contactos que se agregan a los ya mencionados y que recibieron las informaciones vía correo o e-mail. Debe registrarse además la difusión efectuada en eventos globales como reuniones del CGIAR, Foragro y Fontagro, referida en particular, al establecimiento de prioridades en un marco de integración tecnológica regional. Por último, los productos pudieron ser accedidos libremente por quienes visitaron la página original del PROCISUR en Internet.

A partir de la instalación de Procisur OnLine, que cuenta con un gestor automático, se registraron aproximadamente en el primer mes, 410 usuarios. Complementariamente se anotó un número de 3.230 visitas a la información general de PROCISUR y 960 al llamado a plataformas tecnológicas. El Proyecto Global aseguró ampliar la base de contactos del PROCISUR (diferentes paneles de consulta) y fundamentalmente, lo insertó en la comunicación “on-line”, con los métodos más modernos de interacción (salas de diálogo y foros electrónicos).

La modernización del PROCISUR en sus vías de comunicación y articulación con la región resulta un requisito indispensable para el establecimiento de alianzas y gestión de la integración tecnológica.

7.7. Gestión de la integración tecnológica

El proceso de prospección, establecimiento de la estrategia y fijación de prioridades fue complementado por el diseño de mecanismos de gestión que promueven la integración tecnológica regional.

La Serie Documento N°20 diseñó un marco general para la organización de la innovación y cooperación regional. Estableció un protocolo metodológico basado en la organización de plataformas tecnológicas regionales (PTRs). Las PTRs son ámbitos de coordinación y negociación para construir consensos y alianzas que promuevan el desarrollo socio-económico y el agronegocio regional, conjugando los intereses públicos y privados.

Las PTRs deben dar lugar a la organización y financiamiento de proyectos cooperativos (PCs) dirigidos a resolver problemas tecnológicos de envergadura que afecten la competitividad y la sustentabilidad ambiental y social del bloque regional.

Los PCs deben dar lugar a estructurar redes de innovación (RIs) que exploten las economías a escala y de alcance ("scope") que resultan de la asociación de capacidades/competencias entre las partes y su interacción con el sistema global de ciencia, tecnología e innovación.

El Proyecto Global capacitó a los estamentos gerenciales y dejó establecidas las bases operativas para que el PROCISUR concrete el llamado a la organización de PTRs, asegurando la implementación del nuevo modelo de gestión.

8. Evaluación general

El Proyecto Global alcanzó todos los objetivos y resultados esperados. Logró concretar su estrategia en un nivel de implementación que extrapoló sus pretensiones. En efecto, el proyecto diseñó mecanismos de gestión y logró establecer condiciones básicas para su implementación aún dentro de su período de ejecución.

Otra característica central del proyecto es que recreó constantemente su aparato conceptual y metodológico alimentado por el dinamismo del sistema global de ciencia y tecnología, y fundamentalmente, por las transformaciones y crisis que el MERCOSUR experimentó a lo largo de su ejecución. Las transformaciones del contexto y los consensos que fue construyendo durante su desarrollo con los diferentes estamentos del agronegocio regional fueron marcando los énfasis que en definitiva tuvieron los componentes de su estrategia. En este sentido quedó fuertemente marcado por el comportamiento que en su ámbito jugó la interacción entre el MERCOSUR y el PROCISUR. Este terminó siendo el eje central por donde se operacionalizó su estrategia.

Las necesidades superiores (en cuanto a nivel de resolución) de la globalización de la CTI, de los mercados mundiales, del MERCOSUR y del PROCISUR, establecieron una dedicación de esfuerzos superior al nivel de resolución de los sistemas nacionales de innovación (SNIAs) y de los propios institutos nacionales de investigación (INIAs). Fueron los requerimientos planteados por los SNIAs e INIAs en cuanto a su inserción en la región y los mercados globales que indujeron también el direccionamiento hacia el eje región/mundo. Más aún, acciones planteadas con mayor intensidad a nivel de países fueron concretadas y desarrolladas con carácter regional para asegurar que los objetivos y propósitos del bloque regional no fuesen desorientados por las presiones y prioridades de los países/nación.

Indiscutiblemente el proyecto terminó delineando con mucha nitidez al ámbito regional en su máxima connotación espacial, económica, política y social como su objeto de estudio y preocupaciones. En este marco el mejoramiento de la competitividad internacional del bloque regional, fortaleciendo el acceso a los mercados mundiales y garantizando los mayores niveles de sustentabilidad ambiental e inclusión social constituyó la función objetivo del proyecto.

Satisfecha la orientación de privilegiar la inserción competitiva del bloque regional, pasó a tener una importancia sustantiva garantizar que el PROCISUR adoptase un modelo de organización que permitiese ser instrumento idóneo de integración tecnológica. En este sentido el proyecto dejó establecidas para el PROCISUR dos importantes vías de acción que se incentivan mutuamente y son complementarias. Por un lado, actuar como bisagra tecnológica del MERCOSUR, si éste reconstruye y fortalece las formas de integración, acuerda una sólida estrategia comercial y sale a la conquista de terceros mercados, organizado como bloque regional. Por el otro, explotar la escala tecnológica regional que lleva a la disminución de costos, aglutina oferta y capacidades de comercialización, consolida masa crítica y refuerza poder de negociación económica.

La primera vía de acción constituye un esfuerzo del tipo “top-down” porque depende fundamentalmente de la decisión política y homogeneización de reglas económicas y comerciales. La segunda responde a un proceso “down-up” que se basa más que todo en la visión y capacidad estratégica de las organizaciones e instituciones del agronegocio regional. Ambas situaciones tienden a ser reforzadas y/o aceleradas por la necesidad de integración de capacidades/competencias que exige el proceso de globalización de la CTI.

El proyecto preparó al PROCISUR para ser funcional en ambas líneas de acción mediante la organización de plataformas tecnológicas, redes de innovación y proyectos cooperativos. La interacción de estos instrumentos de gestión deben integrar las capacidades/competencias de la región para resolver los principales “cuellos de botella” (“gargalos”) tecnológicos que frenan el incremento de las exportaciones al mercado mundial.

El eje estratégico MERCOSUR/PROCISUR fue complementado por el desarrollo de otros tres grandes ejes de acción. Primero, el proyecto puso a disposición de los actores del agronegocio regional un conjunto de estudios prospectivos y oportunidades de innovación que sirven para alimentar el proceso de toma de decisiones de los sectores público y privado. Segundo, se identificaron condicionantes que traban el cambio institucional y se recomendaron ajustes/modificaciones para que los SNIAs e INIAs consoliden una inserción favorable en el proceso global de innovación tecnológica. Tercero, quedó instalado un modelo de gestión (con el PROCISUR como punto focal) que da continuidad de futuro a una acción integrada de los actores del agronegocio regional para construir consensos sobre prospección tecnológica, priorización de la CTI y operacionalización de los instrumentos de intervención. El proyecto posibilita que esta interacción pueda desarrollarse teniendo como principal vía de comunicación el espacio virtual electrónico dimensionado por Procisur OnLine.

Por último, cabe mencionar que el Proyecto Global, consolidado en una primera fase como instrumento de los estamentos técnicos para entender y planificar el proceso innovativo de la región, pasó a ser internalizado en los cuerpos político-institucionales y convertido en una estrategia de cambio e integración tecnológica del MERCOSUR ampliado.

9. Problemas y limitantes

El Proyecto fue planificado para ser desarrollado en dos años. Diversos factores determinaron que su período de ejecución fuese de tres años. Primero, la complejidad de realizar conjuntamente los 20 estudios y lograr un eje común entre ellos, planteó la necesidad de asignar mayor tiempo a la interacción entre los consultores y el Equipo del Proyecto. Segundo, los cambios de gobierno de los países del Cono Sur a fines de 1999 y principios de 2000 plantearon la conveniencia de realizar el Foro de Integración Tecnológica recién a fines de ese año. Tercero, la consolidación que fue asumiendo el papel del PROCISUR como elemento aglutinador de la integración tecnológica llevó a profundizar la acción del proyecto como instrumento que viabilizó la elaboración de su Documento Estratégico y Plan de Mediano Plazo 2000-2004, insinuando mayor atención y tiempo en esta tarea. Cuarto, la posibilidad de concretar la propuesta de integración tecnológica a través de la organización de las plataformas regionales, requirió mayor tiempo para preparar el Seminario-Taller final y transferir un modelo de gestión que comenzaba a ser implementado por el PROCISUR.

10. Conclusiones

El Proyecto Global jugó un papel para promover la integración tecnológica dentro del PROCISUR y de la propia región, que superó la dimensión proyectada durante su puesta en marcha. Este papel se acrecienta tomando en consideración que en la actualidad la región y el ámbito internacional están siendo convocados a integrar redes de innovación e identificar proyectos cooperativos de interés común mediante las plataformas tecnológicas que diseñó y visualizó el proyecto.

Resta que las instituciones regionales e internacionales que patrocinaron el Proyecto Global se planteen la preocupación de asegurar la continuidad del proceso de integración iniciado. No es necesario proponer, como es común, una nueva fase del proyecto. Sí es oportuno y estratégico que dicha institucionalidad, en particular el BID, apoye notoriamente al PROCISUR para identificar y promover las fuentes de financiamiento que permitirán afianzar la ejecución de las plataformas y proyectos cooperativos.

El PROCISUR está en contacto con fondos competitivos de la región (en principio de, Brasil, Chile, Uruguay y Argentina) para que canalicen recursos a la agenda regional que establecerán las plataformas, logrando derrames externos al ámbito de los países. Esta posibilidad colocaría al PROCISUR en un gradiente superior al que se encuentra actualmente. No obstante, su consolidación plena se daría si su intervención se inserta en programas mayores del MERCOSUR de promoción de exportaciones y acceso a los mercados mundiales.

Esta es la vía más política que precisa del apoyo de la institucionalidad mayor de la región, donde el BID, articulado al IICA y otros organismos internacionales deben canalizar esfuerzos para superar la crisis de identidad y equilibrio macroeconómico que experimenta la región. La salida del MERCOSUR a los mercados mundiales es un componente relevante para asegurar la estabilidad monetaria que restablezca y/o refuerce el contrato social de los países del Cono Sur y permita superar la crisis que vive el bloque regional.