

Plataforma Regional  
Innovaciones Institucionales  
para el Desarrollo  
PRINIDES

LA COOPERACIÓN INSTITUCIONAL COMO INSTRUMENTO  
DE LA INNOVACIÓN PARA EL DESARROLLO





Plataforma Regional Innovaciones  
Institucionales para el Desarrollo  
PRINIDES

LA COOPERACIÓN INSTITUCIONAL  
COMO INSTRUMENTO  
DE LA INNOVACIÓN PARA  
EL DESARROLLO

Informe del Taller sobre: “La cooperación institucional en los INIA del Cono Sur como instrumento de la innovación para el desarrollo”, realizado los días 4-5 de septiembre de 2012 en Brasilia-DF, Brasil – El taller ha sido organizado por el PROCISUR/PRINIDES y la Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuaria (Embrapa) de Brasil.

Montevideo, Uruguay  
Agosto, 2013

**Este informe ha sido elaborado por el Dr. Hugo D. Ojeda a partir de las presentaciones e intercambios generados por los participantes del Taller, dentro de los términos de referencia estipulados y el apoyo brindado por la PRINIDES. El Dr. Ojeda se desempeñó, a su vez, como Coordinador del evento. El Dr. Ojeda es Doctor en Ciencias Sociales (UNGS-IDES), Magister en Ciencias Políticas y Sociología (FLACSO) y Licenciado en Sociología (USAL); se desempeña como Consultor en el área organizacional.**

<b>PRINIDES- Equipo Institucional</b>	
Enlace Nacional INTA Argentina	Julio Elverdín
Enlace Nacional INIAF Bolivia	Hernán Meneses
Enlace Nacional EMBRAPA Brasil	Lucio Brunale
Enlace Nacional INIA Chile	Arturo Campos
Enlace Nacional IPTA Paraguay	Ramón Dávalos
Enlace Nacional INIA Uruguay	Miguel Sierra
Enlace Regional IICA	Edith Obschatko
Referente Regional	Roberto Bocchetto (INTA Argentina)

Revisión editorial: PRINIDES

Coordinación editorial y corrección de estilo: PROCISUR

Diseño: Esteban Grille

# Tabla de contenidos

<b>PRÓLOGO</b> .....	<b>5</b>
<b>SUMARIO</b> .....	<b>7</b>
<b>I. CONTEXTO DEL DOCUMENTO</b> .....	<b>9</b>
<b>II. LA COOPERACIÓN INSTITUCIONAL DE LOS INIA DEL CONO SUR: MESAS TEMÁTICAS</b> .....	<b>13</b>
1. Visión, misión y organización de la cooperación institucional en los INIA y en el sistema de innovación .....	13
1.1. La cooperación institucional y la innovación .....	13
1.2. Las ponencias .....	15
1.3. Desafíos de la temática .....	18
2. Los ámbitos y los tipos de la cooperación institucional .....	19
2.1. Los tipos de cooperación institucional y la innovación .....	19
2.2. Las ponencias .....	21
2.3. Desafíos de la temática .....	25
3. Modalidades de cooperación internacional y fuentes de financiamiento .....	26
3.1. La cooperación internacional y la innovación .....	26
3.2. Las ponencias .....	27
3.3. Desafíos de la temática .....	32
<b>III. PROCISUR Y PROCITRÓPICOS: EXPERIENCIAS DE COOPERACIÓN INSTITUCIONAL A NIVEL DE LOS PROCIS</b> .....	<b>33</b>
1. El PROCISUR como espacio para intercambiar estrategias e instrumentos de cooperación institucional .....	33
2. Programa Cooperativo de Investigación, Desarrollo e Innovación para los Trópicos Suramericanos (Procitrópicos) .....	36

<b>IV. RESULTADOS DE LA ENCUESTA .....</b>	<b>39</b>
<b>V. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES: IMPLICANCIAS PARA LA ACCIÓN DE LAS INSTITUCIONES .....</b>	<b>47</b>
1. Expectativas .....	47
2. Dificultades para lograr las expectativas .....	49
3. Próximos pasos y Responsabilidades .....	51
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>53</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>55</b>

# Prólogo

La Plataforma Regional Innovaciones Institucionales para el Desarrollo (PRINIDES) fue creada en abril de 2009. Su objetivo general es contribuir al diseño e implementación de innovaciones institucionales que fortalezcan la institucionalidad agraria buscando mejorar la calidad del desarrollo regional. Una de sus líneas de acción es apoyar el fortalecimiento institucional de los Institutos Nacionales de Investigación Agropecuaria (INIA) de la región y las acciones que contribuyan a vigorizar su gobernabilidad e integración en los Sistemas Nacionales de Innovación.

Con ese motivo se propuso el desarrollo de tres talleres que analizan el proceso que integra la construcción de conocimientos con la innovación y el desarrollo, desde sus funciones básicas: recursos humanos, la estructura de organización y gestión, y la cooperación institucional.

La presente publicación sistematiza el intercambio realizado en el Taller sobre: “La cooperación institucional en los INIA del Cono Sur como instrumento de la innovación para el desarrollo”, realizado los días 4 y 5 de setiembre de 2012 en Brasilia, Brasil.

Se debatieron cuestiones críticas y tendencias sobre la cooperación institucional desde la visión de los INIA para contribuir a la innovación del sistema agroalimentario regional. Se promovió el intercambio y sistematización de experiencias de cooperación institucional buscando mejorar la inserción de los INIA en los sistemas nacionales de innovación y el fortalecimiento de la vinculación con el mundo globalizado, privilegiando la cooperación Sur-Sur. En ese marco, se procuró obtener insumos para implementar innovaciones tecnológicas e institucionales a través de la cooperación y el trabajo colectivo que vigoricen la misión y estrategia de cada INIA, aportando, a su vez, para orientar las iniciativas del PROCISUR.

Emilio Ruz  
*Secretario Ejecutivo*  
PROCISUR

Roberto M. Bocchetto  
*Referente Regional*  
PRINIDES/PROCISUR



## Sumario

El foco central de la reunión estuvo en analizar cuáles son las prácticas, en materia de Cooperación Institucional, que permitirán potenciar la innovación, de manera que opere como efecto multiplicador del capital intelectual que impulsará el desarrollo de la región.

Se ha coincidido en la importancia del papel de la cooperación institucional para fortalecer la ciencia, tecnología y la innovación en el sistema agroalimentario de América Latina. Ninguna de las instituciones tiene todas las capacidades para resolver los riesgos, desafíos y oportunidades que enfrenta. Siendo que los desafíos son cada vez más complejos, móviles y difusos, emerge la importancia de construir sinergias a través de la cooperación institucional.

El taller se organizó en torno a los siguientes ejes: visión, misión y organización de la cooperación institucional en los INIA y en el sistema de innovación; ámbitos y tipos de la cooperación institucional; modalidades de cooperación internacional y fuentes de financiamiento<sup>1</sup>.

Como resultado de los debates enriquecedores que se llevaron a cabo durante las sesiones, emergieron un conjunto de demandas de acción que tiene un impacto directo sobre el impulso de la innovación tecnológica e institucional, tales como:

- Promover la determinación de medidas de efectividad de las actividades de cooperación institucional, distinguiendo las cuestiones de eficiencia y de impacto.
- Sistematizar y compartir los diferentes tipos de cooperación institucional desarrollada por los INIA, y dentro de este contexto, impulsar y viabilizar estructuras informáticas y de comunicación que permitan el intercambio del conocimiento adquirido.
- Potenciar mecanismos de articulación y sinergias inter-INIA para la celebración de acuerdos de cooperación.
- Definir un mapa de prioridades de cooperación regional con criterios más estratégicos.
- Impulsar y generar un espacio permanente de cooperación institucional/ Internacional desde la visión regional dentro del PROCISUR
- Facilitar que el PROCISUR actúe como agente de capacitación en aspectos metodológicos para la cooperación institucional con base en estudios prospectivos y articulación de redes.
- Clarificar / divulgar la metodología de los procesos de cooperación institucional llevados a cabo en el PROCISUR, en un marco de mayor interacción con los INIA.

---

1 Ver Anexo.





## CONTEXTO DEL DOCUMENTO

La relación entre “innovación institucional” y “cooperación institucional” es profunda y con innumerables aristas. El saber convencional ha asociado de manera tradicional a la innovación con los aspectos tecnológicos. Pero aún la innovación tecnológica requiere de instituciones y organizaciones que dispongan de determinados perfiles para que las innovaciones tecnológicas sirvan a la sociedad. Por ello se ha hablado de organizaciones aprendientes, que se reinventan día a día. Jamil Macedo, Secretario Ejecutivo de ProciTropicos, ha señalado al inicio del Taller que es menester aprendernos, unos con otros, para reinventarnos.

Emilio Ruz, Secretario Ejecutivo del PROCISUR, señaló que el trabajo del Programa es estar permanentemente renovándose, modificando sus ejes de trabajo para dar satisfacción a las necesidades y demandas. Desde hace varios años se está invirtiendo en recursos y capacidades para organizar la Plataforma Innovaciones Institucionales para el Desarrollo (PRINIDES). La institucionalidad y el capital humano constituyen un elemento clave buscando obtener el máximo beneficio para la sociedad. A su vez, el efecto multiplicador del capital intelectual es enorme y hará la diferencia entre los países.

En el programa de trabajo para el 2012, la PRINIDES planificó cuatro grandes seminarios sobre el fortalecimiento de la institucionalidad, a través de talleres participativos con referentes de las distintas esferas de la organización y gestión de los INIA y de otras instituciones invitadas. El conjunto de talleres apunta a crear un espacio de debate, análisis y discusión sobre realidades actuales de nuestras instituciones de I+D+i y buscar caminos alternativos para mejorar la organización, articulación y cooperación de las organizaciones, logrando una mayor sinergia y cooperación en el sistema de innovación nacional y regional del sector agroalimentario y agroindustrial del Cono Sur.

En estos dos días buscamos compartir cómo miramos el tema de la cooperación institucional. Es un tema indispensable, pero se torna cada vez más complejo, por la enorme diversidad para organizar la agenda. La cooperación abarca desde las tecnologías, métodos y procesos críticos del sistema agroalimentario al establecimiento de formas de organización e instrumentos legales adecuados, como también, políticas y leyes de propiedad intelectual, métodos de transferencia de conocimientos y extensión rural, entre otros. Hoy día los ejes de la economía están permanentemente cambiando. La diversidad es tan grande que se transforma en una dificultad y una presión muy alta para sacar los beneficios de esa cooperación. Los dos días de desarrollo del seminario taller servirán para dimensionar

el potencial y la diversidad de las cooperaciones regionales e internacionales, las dificultades de priorización y gestión adecuada de los INIA. Se obtendrán ideas y propuestas para la innovación y mejoramiento de las cooperaciones institucionales en beneficio de la I+D+i comprometida con la agricultura de nuestro países.

Manuel Rodolfo Otero (del IICA) planteó que el tema de la innovación institucional y tecnológica es un tema clave para estos tiempos. La cooperación Norte-Sur (NS) se está reduciendo, los países centrales son voraces receptores de recursos financieros, por eso la importancia de la cooperación Sur-Sur (SS). Es decir, respeto a la soberanía de los países, horizontalidad, efecto ganar-ganar. Para afrontar estos desafíos se requiere estar más juntos.

Pedro Antonio Arraes Pereira, Director Presidente de Embrapa, señaló que el 70% de las demandas son de pura innovación, sobre cómo crear una cartera de proyectos, cómo crear equipos, y recursos humanos fuertes. En la cooperación SS nos podemos ayudar mucho mejor que en un formato NS. Para ello es vital movilizar las competencias que tenemos: crear mecanismos de articulación e impulsar plataformas de innovación, poniendo “foco” en la planificación.

El Dr. Mauricio Antonio Lopes, Director Ejecutivo de Investigación y Desarrollo de Embrapa, realizó una presentación acerca de la importancia del papel de la cooperación institucional en el ámbito de la ciencia, tecnología y la innovación en el sector agropecuario y agroalimentario de América Latina. Señaló que la cooperación institucional presenta riesgos, desafíos y oportunidades a enfrentar. Ninguna institución tiene todas las competencias, ya que los desafíos son cada vez más complejos, móviles y difusos. Propone, por tanto, analizar esos riesgos, desafíos y oportunidades y, en un segundo momento, pensar el modelo institucional y sus formas de operación.

La seguridad alimentaria del mundo también requerirá una nueva incorporación de conocimientos. De manera aislada las organizaciones no conseguirán nada. Tendremos que pensar que muchos países no consiguen producir sus propios alimentos. De manera que, por ejemplo, será inevitable una revolución agrícola en África.

La agricultura ha avanzado mucho. Estos grandes avances se advierten, por ejemplo, en la genética de alta performance. De manera que nuestras instituciones tienen que ajustarse y reflexionar que la agricultura moderna apareja impactos sociales y ambientales. Cada vez más somos presionados para que la revolución agropecuaria impacte en lo social y lo cultural. Esto significa que es importante percibir la necesidad de lanzarnos a una mirada más amplia. Por ejemplo, la agricultura es usuario de un volumen grande de energía (efecto estufa). La agricultura es una actividad muy carbonizada, que supone muchas emisiones de gases. Se impone, por lo tanto, estudiar cómo desarrollar prácticas y actuar en conjunto, en cooperación para ayudar a la agricultura a superar ese problema. De lo contrario nuestros procesos de trabajo no podrán ser certificados en el futuro. Las regiones tropicales son las más penalizadas por los eventos climáticos extremos. El crecimiento de la productividad de los cereales requerirá una mayor observación en el futuro. Por otro lado, hay un decrecimiento de la productividad (sobre todo maíz y arroz). Los

alimentos y materias primas se van a mover más alrededor del globo. Los temas de seguridad alimentaria serán críticos (por ejemplo, la potencial diseminación de contaminantes).

Por otro lado se advierten cambios en la estructura y dinámica de los mercados. Cambios drásticos, por ejemplo, en el mercado de genética y semillas. Es evidente los cambios tecnológicos (transgénicos), en las estrategias de mercado y nuestras instituciones no consiguieron ajustarse. Se advierte un proceso de concentración del mercado de semillas, y se requiere que aprendamos a trabajar con esas industrias, es lo que se denomina “Coo-petition” (competir y cooperar al mismo tiempo)<sup>1</sup>.

El Dr. Lopes comenta que la Agricultura se está insertando en un paradigma emergente de desarrollo (economía verde o bio-economía). Reacción global hacia el desarrollo sustentable. En este cambio de enfoque tendremos un lugar y un desafío. La pregunta que se nos impone es por cuánto tiempo seguiremos usando normas y padrones que son usados en los países centrales y no reflejan nuestras realidades. Esto supone que tenemos que crear nuestras propias métricas.

La sustentabilidad incluye la rentabilidad, no son conceptos que se opongan, sino que, más bien, deben complementarse. Difícilmente de manera aislada podremos superar los desafíos que tenemos por delante. Ya no se piensa en soluciones segmentadas. Los organigramas son complicados para diseñar procesos (a veces se evita pensar y diseñar procesos). El organigrama no explicita clientes y flujo de actividades. De manera que es necesario -señala Lopes- superar la visión segmentada y disciplinaria.

Las instituciones cambiaron: el tiempo de la guerra fría era más previsible. Ahora el mundo es multipolar, y se deben fortalecer sus sistemas de inteligencia para anticipar futuros posibles. La sociedad está cada vez más involucrada (inteligencia colectiva), redes sociales, etc. Es importante que pensemos en nuevos procesos y métodos, para fortalecer cooperación y alineamientos. Los desafíos son transfronterizos. Es menester orientarnos a la cooperación en el ámbito internacional, ya que la comunicación y la interacción serán críticas. El futuro será intensivo en conocimientos y relaciones.

Es necesario incorporar una visión más sofisticada de cooperación. A veces hay una visión muy simplista. No es simplemente conectar cosas. Cooperar no es algo

---

1 La idea de coo-petir, popularizada por el libro de Nalebuff y Brandenburger (2005), es un concepto que hace referencia a la estrategia (de origen empresarial) de combinar competencia y cooperación entre actores de un mismo mercado, basada en el supuesto de que empresas rivales pueden beneficiarse mutuamente, bajo ciertos supuestos, cuando colaboran entre sí. El modelo cooperativo está basado en la teoría de los juegos: es decir, frente a los modelos tradicionales que asocian la competencia empresarial a un juego de suma cero (en el que el beneficio acumulado por la totalidad de los actores participantes es nulo, es decir, un jugador gana únicamente a expensas de otros), la coo-petición propone un enfoque de juego de suma no-cero (en el que algunos desenlaces tienen resultados netos mayores o menores que cero; es decir, la ganancia de un jugador no necesariamente se corresponde con la pérdida de otro). Desde esta aproximación, el beneficio de un rival no implica necesariamente una pérdida propia, abriendo la posibilidad a la existencia de acuerdos de colaboración (win-win) que permitan a competidores ganar a un mismo tiempo. Al respecto: <http://www.andresvegas.es/2010/11/empresa/cooperacion-competicion-coo-petition>.

simple. Tendrá que estar sustentada en procesos de inteligencia estratégica, competitiva, que nos determine qué futuro se está anticipando, etc. Es importante analizar la evolución de nuestras instituciones, ya que la gente tiene que salir de la visión gradual de los cambios. Se viven momentos de cambios radicales, por lo que es importante incorporar modelos de gobernanza más fluidos y dinámicos, con un fuerte foco en la capacidad de aprendizaje, innovación y de cooperación de manera continua.

# LA COOPERACIÓN INSTITUCIONAL DE LOS INIA: MESAS TEMÁTICAS

## 1. Visión, misión y organización de la cooperación institucional en los INIA y en el sistema de innovación.

En esta primera mesa, la consigna invitaba a poner foco en la estructura y procurar responder las siguientes preguntas:

- ¿Cómo está la función de Cooperación Institucional estructurada, organizada y gestionada en los INIA?
- ¿Cuáles son los principales instrumentos?
- ¿Qué cambios recientes (a nivel interno y externo) influyeron en el proceso y el modelo de cooperación institucional?
- La inserción de la cooperación institucional en la vida de la institución.
- La manera en que se remarca la presencia de la innovación tanto en las estrategias de cooperación institucional como en los acuerdos existentes.

Los ponentes de esta mesa fueron: Filipe Teixeira de Embrapa (Brasil), Mario Paredes del INIA de Chile, Carmen Cohene del IPTA (Paraguay), Verónica Musselli del INIA de Uruguay, Ana Cipolla y Cristina Arakaki del INTA (Argentina).

### 1.1. La cooperación institucional y la innovación

La conexión conceptual y práctica entre la cooperación y la innovación entre organizaciones, instituciones y el propio Estado, ha comenzado a ser considerada como sustancial. Se podrían señalar un sinnúmero de razones para la conexión entre ambas dimensiones de la cooperación y la innovación. Inspirados en Heijs et al. (2005) podríamos señalar algunos ejes críticos de dicho encuentro:

- Los problemas de apropiabilidad de los resultados tecnológicos. Esta cuestión se relaciona con aspectos de las tecnologías de información. La facilidad de copiar y transferir ha democratizado vigorosamente a la innovación, desalentando la inversión o dejándola en niveles por debajo de lo socialmente deseable. A pesar de la protección legal –patentes, derechos de autor, otras modalidades de propiedad intelectual– las empresas privadas creen que sus esfuerzos serán aprovechados por sus competidores mediante externalidades no deseadas. En este contexto existe también la preocupación de los institutos públicos de investigación que necesitan proteger sus innovaciones para

donarlas, transferirlas, venderlas o compartirlas sin restricciones de dominio o autoría. Modalidades de “coo-petition” (como la que propuso el Dr. Lopes en su conferencia), podrían morigerar el impacto de estas preocupaciones, pero requiere una visión compartida de los grandes jugadores de los segmentos competitivos para generar un mayor nivel de confianza.

- La apropiabilidad tiene otra dimensión importante, relacionada con la capacidad de las instituciones para capitalizar los efectos de la cooperación. Dicho de otro modo: cómo hacer para que el capital humano esté disponible una vez que los eventos de innovación ocurrieron, es decir, cómo atesorar los conocimientos y habilidades para que pasen a ser propiedad de la institución. Tomando en consideración las leyes de Brasil, la autoría de una tecnología es siempre personal y no institucional. La institución se puede apropiarse de la tecnología y colocarla en el mercado de diferentes formas, pero en el caso de comercializarla debe transferir al autor parte del lucro generado.
- La complejidad e interdisciplinariedad creciente de la innovación relacionado directamente con el aprendizaje. Es de notar que los fenómenos y eventos de innovación donde opera la inter-disciplina manifiestan una especie de microcosmos de la cooperación institucional, donde las organizaciones intervinientes actúan como representantes de diferentes disciplinas. Esto significa que el fenómeno de la cooperación da cuenta del campo de intervención de diferentes actores que traen al encuentro sus disciplinas. Marca la correspondencia o equivalente entre la inter-disciplina y la cooperación institucional. Dicho de otro modo, la innovación requiere de la cooperación como una condición *sine qua non*.
- Los costos crecientemente altos para mantenerse en la frontera tecnológica junto a la disminución del tiempo de los ciclos de vida de los productos y del corpus del conocimiento. La velocidad con que los cuerpos de conocimiento se tornan obsoletos, producto de la innovación creciente en los diferentes segmentos de la ciencia, la tecnología y el conocimiento en general, hace que ni las buenas intenciones de los profesionales ni de las instituciones puedan dar cuenta de los desafíos de mantenerse como referentes de los diferentes ámbitos de la ciencia. Para instituciones como los INIA de la región, esto acredita la necesidad de recurrir a los acuerdos de cooperación, que reduzcan costos de investigación básica y permita el aprovechamiento de lo investigado por otros países y regiones.

De manera, entonces, que existe consenso para sostener la relación entre la innovación y el acceso al conocimiento con el desarrollo de los países (Quiñones Montellano y Tezanos Vazquez, 2011). Los mismos autores presentan un sumario de las características de políticas internacionales de cooperación en ciencia y técnica para el desarrollo que resulta clarificadora sobre criterios taxonómicos a pensarse en el futuro:

<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear sistemas nacionales de innovación sólidos.</li> <li>• Transferir conocimiento y tecnología.</li> <li>• Formar y capacitar recursos humanos.</li> <li>• Facilitar la movilidad de investigadores.</li> <li>• Facilitar el aprendizaje tecnológico.</li> <li>• Crear infraestructuras de I+D+i.</li> <li>• Sensibilizar al conjunto de la sociedad sobre la relevancia de la ciencia, la tecnología y la innovación.</li> <li>• Satisfacer las demandas nacionales de innovación.</li> <li>• Recuperar conocimientos tecnológicos locales.</li> </ul>
<b>Actores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobiernos.</li> <li>• Organismos multilaterales.</li> <li>• Universidades y centros de investigación.</li> <li>• Organismos nacionales de I+D+i.</li> <li>• Empresas.</li> <li>• ONGs.</li> </ul>
<b>Modalidades de ayuda</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayudas para la investigación y el desarrollo tecnológico (área agrícola, forestal, pesquera, educativa, sanitaria, energética y medioambiental).</li> <li>• Ayudas para la adquisición de competencias avanzadas y específicas (formación profesional, enseñanza superior, fomento de capacidades estadísticas, extensión agraria y varios tipos de enseñanza y formación referida a sectores sociales, productivos y comerciales).</li> </ul>

## 1.2. Las ponencias

La presentación de Mario Paredes, del INIA de Chile, se enfocó en una reseña longitudinal e histórica acerca de la evolución de la cooperación internacional en el INIA de Chile. La cooperación internacional, señala, estuvo unida a la creación del INIA. Para ello se detiene en el desarrollo de los antecedentes previos al INIA.

Paredes señala que la Cooperación Internacional en el INIA se podría dividir en dos períodos que han seguido la tendencia mundial de los enfoques en esta materia. El primero transcurre entre los años 1964-1990 y el segundo desde el 1991 hasta el presente.

El primer período estuvo caracterizado por la financiación de proyectos de investigación y apoyo a programas de extensión, marcado por el énfasis asistencialista de la política Norte-Sur (NS). Al respecto Paredes explica el desarrollo de un Programa de Extensión en el área de la producción con financiamiento de la Fundación Ford, que implicó en una primera fase la participación de varios profesionales de la Universidad de Minnesota, en las Estaciones Experimentales de INIA. En una segunda fase se incorporaron profesionales del Servicio Agrícola y Ganadero (SAG) en diferentes Estaciones Experimentales para fortalecer el Programa. Por último, con estos profesionales se conformó el Primer Programa de Extensión del INIA a mediados de los 70. Para estas tempranas iniciativas las principales agencias y países donantes fueron: Fundación Rockefeller, Universidad de Minnesota, la Fundación Ford, Universidad de California y el Gobierno de la República Federal Alemana.

La segunda fase del primer período (1971-1990) continuó siendo caracterizada por un enfoque asistencialista. Aparecen otras instituciones, pero sigue la influencia N-S. Se reconoce el apoyo internacional a los programas de incentivo para que INIA desarrolle nuevas iniciativas. Esto ayudó a formar capacidades para nuevos programas. Por ejemplo: el Programa de Control Biológico y el establecimiento del Programa de Recursos Genéticos (bancos de germoplasma). En esta etapa comenzaron a irrumpir los centros internacionales (CIMMYT, CIAT, etc.) y también a fortalecerse redes de cooperación. Es cuando además surge el PROCISUR.

En el segundo período, el INIA comienza a preocuparse de la cooperación bilateral. Adicionalmente, el énfasis N-S empezó a cambiar. El Programa de Cooperación para el Desarrollo, a partir del concepto de Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) se focaliza con ayuda humanitaria a los países muy pobres. De esta manera, se conjugan elementos de ayuda, solidaridad, fortalecimiento de estrategias de desarrollo nacional y promoción de intereses comerciales, políticos, y económicos. Esto supone un mayor énfasis en una activa participación de las contrapartes y en la evaluación de los resultados de los programas de cooperación. Hace su aparición un nuevo actor: los países de renta media o “emergentes” (como es el caso de Chile), que no son elegibles para recibir ayuda internacional y pasan a ser clasificados como cooperantes “no tradicionales” o “emergentes”, y de esta manera disponen capacidades técnicas, recursos, y ventajas comparativas que anteriormente no poseían. Por supuesto que esto también supuso una reducción marcada de aportes de los centros internacionales.

Filipe Teixeira realizó la presentación correspondiente a Embrapa de Brasil. En la primera parte de su presentación se concentró en una serie de conceptos acerca de la innovación que resultaron sumamente interesantes. Una de sus contribuciones consistió en conectar conceptualmente la innovación con las diferentes formas de cooperación institucional. Teixeira puso atención en explicar los tipos de acuerdo de cooperación vigentes en Embrapa. Destacó que en el año 2010 se firmaron 3970 instrumentos jurídicos (es decir, convenios y contratos). Señaló que tienen acuerdos de cooperación con 41 incubadoras de empresa. Los contratos de P&D y de transferencia de tecnología poseen, obligatoriamente, cláusulas sobre protección del conocimiento y definición de parámetros para el establecimiento de la propiedad intelectual. Asimismo ilustró que de 74 Parques Tecnológicos instalados en Brasil, Embrapa tiene participación en 17. El gran desafío en el área de cooperación institucional es caracterizar los resultados de estas asociaciones. Existe una gran necesidad de definir indicadores apropiados para evaluar los resultados de las cooperaciones técnicas y científicas buscando pautar la realización de nuevos acuerdos y relevamiento de las innovaciones demandadas por las instituciones o países socios.

La presentación correspondiente al INTA estuvo a cargo de Ana Cipolla, Directora Nacional Asistente de Relaciones Institucionales, acompañada por Cristina Arakaki responsable del área de cooperación internacional. En primer lugar se presenta a las relaciones institucionales como componente estratégico del INTA. El Plan Estratégico 2005-2015 incluye como prioridad la vinculación de los sectores público y privado con las oportunidades de innovación en los niveles internacional,

nacional, regional y local. Por esta razón, los acuerdos de cooperación apuntan a la integración con otras organizaciones, la consolidación de vinculación en todos los niveles (local, regional, nacional e internacional) y, por supuesto, la continua capacitación en la gestión de las relaciones institucionales.

Luego de explicar la configuración de la función de Cooperación Institucional en la estructura del INTA, se menciona que hay 605 convenios vigente a nivel nacional y 200 acuerdos vigentes de cooperación internacional a nivel multilateral y bilateral.

Un segmento importante de la presentación del INTA estuvo dedicado a ilustrar acerca de los cambios ocurridos en el contexto tanto regional y global como a nivel nacional y el propio de la institución. Se puso, aquí, un especial énfasis en la emergencia de la cooperación Sur-Sur (a nivel bilateral, regional y triangular), la aparición de los BRICS como desafío de un nuevo tipo de naciones en desarrollo así como los casos de África y de China. En el ámbito local ha influido tanto el nuevo modelo de Estado que comenzó a configurarse a partir del año 2003 como la revitalización de cuatro ministerios de: Relaciones Exteriores; Desarrollo Social; Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva; y Agricultura, Ganadería y Pesca. Finalmente, el Plan Estratégico 2005-2015 le ha dado a la Cooperación Institucional una dimensión relevante, con los consiguientes impactos a nivel presupuestario y estructural.

La presentación de Carmen Cohene, del IPTA de Paraguay enmarca el lugar de la cooperación institucional dentro de la visión, misión y objetivos estratégicos de la organización, uno de los cuales alude específicamente a la diversificación de las fuentes de financiamiento institucional y de las diversas estrategias de cooperación. A nivel estructural, una de las funciones específicas refiere a la Cooperación Nacional e Internacional. Esta es enmarcada como apoyo a la investigación, el desarrollo y la innovación.

Carmen Cohene describe los escenarios diferenciados en los que se despliegan los ámbitos de cooperación:

- La cooperación nacional: articulación-acción conjunta en la gestión- SIGEST (Sistema Integrado de Gestión para el Desarrollo Agrario y Rural) del MAG.
- La cooperación internacional: integración regional, investigación cooperativa y alianzas estratégicas.

Verónica Muselli del INIA de Uruguay presentó la estructura del INIA y su modelo institucional. Dentro de su estructura, la GVT (Gerencia de Vinculación Tecnológica) tiene un foco en el relacionamiento del INIA con los mercados, donde la cooperación institucional es un puente. La decisión política de posicionar al INIA como un fuerte socio tecnológico ha permitido una revisión de los lineamientos originales de la UCI (Unidad de Cooperación Internacional). Al respecto, Muselli ha resaltado los objetivos generales de la función:

- Promover y desarrollar un activo relacionamiento con los ámbitos científico y tecnológico de mayor pertinencia y excelencia a nivel mundial.

- Activar una política jerarquizada de alianzas estratégicas internacionales que responda a las acciones prioritarias de la estrategia institucional.
- Contribuir a un mejor desarrollo de los Programas de I+D+i, de manera más efectiva y eficiente.
- Mejorar el reconocimiento e inserción científica internacional del Instituto.
- Contribuir a la mejor inserción internacional del Sistema Nacional de Innovación.
- Promover la instalación de una “Antena Tecnológica”, para captar innovación, promover capacitación, construir alianzas estratégicas y procurar financiamiento.

### 1.3. Desafíos de la temática

Una de las cuestiones emergentes de esta primera mesa, y que fue motivo de discusión en la parte final, ha sido la necesidad de medir la efectividad de las acciones de cooperación. La cuestión, por lo tanto, no es sólo disponer de una innumerable cantidad de herramientas cooperativas, sino de tener activas aquellas que generan impactos con respecto a la propia misión de las instituciones. Una clásica problemática, aquí, es si la firma y la disponibilidad de acuerdos de cooperación es un indicador válido para determinar la efectividad de la gestión de cooperación institucional. ¿Qué haya un acuerdo? ¿Qué esté vigente? ¿Qué se pueda renovar? ¿Qué esté ejecutándose? ¿Qué se vayan logrando los objetivos de ejecución? ¿Qué se vayan logrando los objetivos de impacto?. Es clave distinguir las cuestiones de eficiencia con respecto a las de impacto. La encuesta que se muestra al final ha mostrado claros señalamientos de la necesidad de reducir los niveles de burocracia imperantes en muchas de las formas procedimentales de los acuerdos.

El anterior punto se relaciona directamente con la cuestión estratégica. ¿Cuál es la medida de la efectividad de los acuerdos de cooperación institucional? ¿Qué tipo de problemas se procuran resolver con los acuerdos de cooperación y cómo sabemos que dichos problemas están siendo atendidos y tienden a su resolución? Uno de los problemas o vicios que suelen aparecer a propósito de los acuerdos de cooperación es la burocratización de las actividades, es decir, se mide su ocurrencia pero no se determinan impactos. Un ejemplo claro es la realización de actividades educativas, donde se verifica que se realicen las actividades pero no se sigue de ello que se ha resuelto la brecha educativa o de conocimiento. Los problemas de los acuerdos técnicos/científicos también pasan por la diferencias entre las leyes y cultura de cada país. La ausencia de ley o leyes existentes, por ser distintas, hacen difícil el trabajo en conjunto (en la búsqueda de un objetivo común) dificultando la firma de acuerdos o hasta su propia implementación. Es un grave problema que dificulta la cooperación institucional.

---

## 2. Los ámbitos y los tipos de la cooperación institucional

En esta segunda mesa se invitó a los participantes a analizar los ámbitos y los tipos de la cooperación institucional con especial foco en el proceso. Concretamente, se les solicitó que expusieran:

- Las diferentes formas de cooperación a nivel nacional, regional (supra) e internacional.
- Desafíos de la cooperación institucional descentralizada. La cooperación internacional (papel de los agregados agrícolas), la cooperación a nivel programático (proyectos institucionales) y a nivel territorial.
- ¿Cómo han sido identificadas y seleccionadas las asociaciones y articuladas las acciones de cooperación?
- ¿Cómo son definidos los roles, responsabilidades y derechos entre los diversos agentes?
- ¿Cuáles son las principales normativas que orientan las acciones de cooperación?
- La articulación entre la definición de los diferentes tipos de cooperación y la facilitación de la implementación.
- Formas de coordinación y trabajo conjunto de cooperación institucional de los INIA.
- Los temas críticos. El PROCISUR como espacio para intercambiar estrategias e instrumentos de cooperación institucional.
- Lecciones aprendidas.

### 2.1. Los tipos de cooperación institucional y la innovación

La bibliografía existente en materia de cooperación institucional e internacional marca claramente que el segmento de la cooperación es uno de los tantos ámbitos prácticos que están en busca de una teoría. Mucho se ha avanzado en materia de prácticas concretas que, al sistematizarlas, nos permiten un intento de organizar con criterio taxonómico lo existente. Este esfuerzo se duplica cuando se pretende conectar los tipos a la innovación en general, y a la innovación institucional en particular.

Inspirándonos en Levi (2011) podemos rescatar las configuraciones de cooperación que más fuerza están cobrando, especialmente, en el ámbito de América Latina.

*Cooperación Sur-Sur*: esta nueva modalidad supone que las asociaciones se realizan entre “pares”, desapareciendo la vieja idea de “país donante” y “país receptor”. Las nuevas palabras de los nuevos climas de cooperación son alineación, mutua responsabilidad, consenso, horizontalidad y apropiación. En los procesos de cooperación SS se constituyen líneas de diálogo y construcción conjunta de pares, donde se ponen a disposición mutua tanto experiencias como tradiciones comunes. Esta

modalidad supera a la clásica identificación de la “cooperación” con “ayuda”, que suponía la existencia de un donante, donde incluso dicha ayuda estaba supeditada a los objetivos del propio donante. De manera que se asiste al cambio paradigmático emergente del paso de la clásica cooperación vertical a una más inclusiva cooperación horizontal. El caso de la Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo y el FOAR (Fondo Argentino de Cooperación Horizontal) da cuenta de la nueva modalidad que asoma como una realidad.

*Cooperación Triangular:* en esta modalidad se establece una relación de partenariado entre actores de tres países. Un oferente de cooperación, que opera como una especie de “socio donante”, un país de renta media, que actúa como socio oferente de cooperación, y un socio receptor de un país de menor desarrollo relativo (Gómez Balán et al. 2011). Grosso modo supone la acción concertada de dos actores a favor de un tercero. En muchos casos una modalidad en que se manifiesta este esquema es el de la unión entre una fuente de financiación (donante tradicional), un socio emergente o estratégico, y un socio beneficiario que experimenta un déficit de desarrollo que los otros socios pueden contribuir para su mitigación. Ejemplos argentinos de esta tipología, fuertemente desarrollada en este taller en las presentaciones del INTA, han sido las del FOAR, especialmente en los casos de Haití y de Japón<sup>2</sup>.

*Cooperación descentralizada:* la cooperación descentralizada es aquella en la que no existen intermediaciones en la cadena de actores implicados y donde se genera un vínculo más horizontal, guiados por el principio del “partenariado”. El esquema supone que ambas partes tienen algo que aportar en lo que podríamos denominar una “alianza estratégica”. Básicamente consiste en la cooperación realizada por las administraciones subestatales (tales como gobiernos autónomos, municipalidades, diputaciones, ayuntamientos). Supone la descentralización de iniciativas y la incorporación de una amplia gama de nuevos actores de la sociedad civil, y por una mayor participación de los actores de los países en desarrollo. De cara a una orientación de corte territorial y con una lógica de desarrollo endógeno, esta modalidad de cooperación devino en crítica. Dicho de otro modo, las políticas de desarrollo local y la cooperación descentralizada para el desarrollo operan de manera sinérgica en la construcción de una respuesta de los diferentes ámbitos territoriales ante las exigencias del cambio estructural que proponen los diferentes desafíos de las propias realidades de los territorios (Albuquerque, 2002)<sup>3</sup>.

Resulta sumamente interesante analizar los resultados de un estudio global realizado por la Unidad Especial de Cooperación Sur-Sur de las Naciones Unidas (2009). Lo primero que se señala es que la Cooperación Sur-Sur y Triangular ha llegado a convertirse en el más importante asunto de discusión sobre desarrollo internacional. Adicionalmente, una de las más importantes cuestiones identificadas en tales

---

2 Al respecto sugerimos: <http://www.cancilleria.gov.ar/portal/secin/dgcin/docs/argentina-y-la-coop-triangular.pdf>.

3 Sólo a modo de referencia, es importante señalar que este tipo o modalidad de cooperación tiene como finalidad el desarrollo sostenible de los territorios. Según comenta Andrea Noferini (referencia virtual en: <http://www.observ-ocd.org/temp/libreria-346.pdf>) la cooperación descentralizada goza de muy buena salud tal y como muestra el respaldo que recibe por parte de las principales organizaciones internacionales. En España, la cooperación descentralizada llega al 15% de la ayuda nacional, y en los demás países de la Unión Europea (UE), este porcentaje es aún menor.

discusiones es la falta de información sobre las cooperaciones Sur-Sur y Triangular implementadas por los diferentes países y la necesidad de promover prácticas de compartir este conocimiento, tal como se está realizando en este taller. Uno de los problemas que el estudio ha identificado es que los diversos países socios patrocinantes (“pivotal countries”) no tienen articuladas estrategias de similar alcance temporal y, otro problema que se acentúa en América Latina es la poca conexión cooperativa entre el sector público y el sector privado.

Otro de los señalamientos emergentes del estudio de las Naciones Unidas es que los programas de Cooperación Sur-Sur y Triangular tienen la característica de *demand-driven*. Al respecto, la limitada capacidad de los recursos de los países “pivotes” para articular y proveer una razonable evaluación y diagnóstico de las necesidades impide un razonable ajuste entre la demanda y la oferta. A esto se le puede añadir las dificultades de obtener información válida que permita ajustar las necesidades a la razonabilidad y eficacia de las formulaciones de los proyectos.

## 2.2. Las ponencias

Las presentaciones de esta mesa tuvieron una variedad muy atractiva de perspectivas. En los casos de Embrapa (Brasil) y del INTA (Argentina) se presentaron los procesos de determinación y aprobación de los acuerdos de cooperación. Especialmente en el caso del INTA se avanzó en una taxonomía de tipos de cooperación institucional (nacional e internacional) mientras que IPTA presentó un ejemplo de cooperación bilateral y nacional y el INIA de Uruguay desarrolló los contenidos estructurales de la Unidad de Cooperación Internacional.

Robinson Cipriano de Embrapa explicó cómo se despliega la innovación en el mercado brasileño, cruzando los ejes “desarrollo de redes” y “evolución en P&D y transferencia de tecnología para los diversos segmentos del agronegocio”. Este esquema sigue la estructuración y ejecución de por lo menos cuatro fases en escala creciente donde la fase uno es el diagnóstico de la situación a ser tratada por las partes, la fase dos se refiere a una estructura de inducción en la identificación y transferencia de innovaciones para resolver problemas y/o atender demandas levantadas por los cooperantes. En el caso que en el proceso de identificación de soluciones para los problemas relevados no existan tecnologías disponibles, el modelo busca incentivar la creación de proyectos de P&D con el objetivo de buscar respuestas para las demandas levantadas. La fase tres supone la adopción de las innovaciones transferidas y la consecuente modernización de la agricultura, caracterizada por el proceso de evaluación del impacto de las nuevas tecnologías en respuesta a las demandas del mercado. La fase cuatro se refiere a las grandes transformaciones del escenario mundial. La Embrapa actúa en las cuatro fases, sin que necesariamente tenga todas las competencias. Busca con la cooperación institucional y el desarrollo de redes, trabajar sobre ciertas características principales: las tendencias regionales y mundiales sobre el perfil de la población, cambios en las costumbres alimenticias, cambios climáticos y en la sustentabilidad ambiental, en los insumos y otros aspectos que interfieren en la producción agrícola del país y del mundo (la globalización), como también, los marcos regulatorios (leyes, políticas públicas nacionales e internacionales, normas y acuerdos bilaterales de carácter multinacional e inte-

rinstitutional, etc.), los derechos de los consumidores y usuarios, y las soluciones tecnológicas para atender las demandas identificadas y negociadas. Esto obliga a pensar en mecanismos de cooperación y solidaridad, y la programación estratégica de Embrapa, a partir de ordenar esfuerzos, integrar competencias e inducir redes y proyectos, logrando enfrentar los desafíos.

Cipriano presenta, entonces, los principios básicos del Sistema Embrapa de Gestión (SEG) que permite ajustar la agenda institucional a las prioridades estratégicas de la organización. Puntualiza que el sistema de articulación dentro del proceso permite a Embrapa orientar y generar adecuadas prioridades para los proyectos. Al respecto, el ponente ilustra con algunos casos de éxito de articulación, como el acuerdo Embrapa-Itaipú para el aprovechamiento de residuos animales en la generación de energía y la definición de indicadores de sustentabilidad para el sistema de siembra directa. También relata el caso del acuerdo Embrapa-Petrobrás, que generó decenas de proyectos de investigación, desarrollo y transferencia de tecnología financiados por ambas empresas con foco en biocombustibles y etanol. Más conectados con la dimensión social, explica la participación de Embrapa en el Plan “Brasil sem (sin) Miséria”, actuando especialmente en la producción y distribución de semillas para familias, sobre todo en territorios semi-áridos. Finalmente, el acuerdo Embrapa-INTA, que se abrió mediante convocatoria internacional, con 8 propuestas aprobadas en las áreas de Agricultura Familiar, Agroenergía, Bioenergía, Biotecnología, Lechería, Sanidad Animal, Sanidad Vegetal y Mejoramiento de Cultivos. Asimismo, relacionado con el INTA, Cipriano comentó que se están pensando nuevos senderos de cooperación (bilateral) relacionados con cambio climático, impactos socio-económicos y ambientales, recursos naturales y tecnologías emergentes.

Verónica Muselli, del INIA de Uruguay, desarrolla estructuralmente la función de Cooperación Internacional. La prospección de la demanda de cooperación se realiza desde el cuerpo de investigación. Muselli explica que, desde esta estructura de la organización, se define que en el marco de actuación de la GVT (Gerencia de Vinculación Tecnológica) se encuentran dos Unidades Técnicas: la Unidad de Cooperación Internacional y la de Semillas. La estrategia de la GVT para el quinquenio 2006-2010 pone foco en la innovación, de manera que los lineamientos y políticas del INIA se direccionen a promover un esfuerzo mayor en articular y coordinar acciones entre actores públicos y privados, incentivando el vínculo entre ciencia, tecnología y mercado. En este sentido, la acción de la UCI (Unidad de Cooperación Internacional) está orientada a dar continuidad a la cooperación priorizada por el plan estratégico y a la implementación de una Antena Tecnológica que apueste a fortalecer la prospección e identificación de socios estratégicos y captar oportunidades de tecnologías y conocimientos que consoliden a la institución como catalizador del cambio tecnológico de Uruguay, para un desarrollo sustentable en todos los planos: económico, social y ambiental.

Las actividades de cooperación internacional en el INIA de Uruguay, apuntan a: capacitación; intercambio de científicos, información y recursos genéticos; consultorías / asesorías técnicas; investigación conjunta (asociaciones para el desarrollo de productos); y, financiamiento como factor estratégico. Este financiamiento contiene dos mecanismos. Uno externo: tradicional bilateral reembolsable y no

reembolsable; programas bilaterales de cooperación en CyT (INTA, INIA España, EMBRAPA); y, venta de servicios o productos tecnológicos. El otro interno (financiamiento propio del INIA): captación de vinculaciones y alianzas de interés; co-financiamiento de alianzas estratégicas; asignación para actividades 'germinales' (fondo Semilla); y, previsión de contrapartidas INIA en proyectos y alianzas de costos compartidos o "matching funds"

Cristina Arakaki, del INTA, describió los tipos de acuerdos regidos por la resolución institucional que contempla distintos tipos de cooperaciones tanto a nivel regional como nacional e internacional. Dichos tipos de acuerdos son: Carta de Intención, Memorando de Entendimiento, Convenio Marco, Convenio de Cooperación Técnica, Convenio de Cooperación Científica, Convenio de Cooperación Académica y Comisión de Estudios (pudiendo haber otros tipos de acuerdos). Arakaki también describió el procedimiento de aprobación y seguimiento de convenios de cooperación. En particular, desarrolló los nueve tipos de convenios con el MINCyT que incluyen desde reuniones de capacitación y científicas a cooperación en infraestructura y equipamiento, proyectos de innovación productiva, social y tecnológica, de innovación científica, de investigación conjunta, fondos sectoriales de I+D, premios y concursos, hasta proyectos de Recursos Humanos.

También señala Arakaki que la Cancillería argentina promueve diferentes tipos de acuerdo. Remarca los de tipo bilateral (Japón, Alemania, España e Italia); multilateral (FAO, FIDA, FMAM, FOCALAE, ONUDI, PNUD, UE; acuerdos Sur-Sur (países en desarrollo): Triangular (Japón, Haití), FOAR (se opera como instrumento para la CSS y la CT), y MERCOSUR.

En especial, Arakaki se detiene en la explicación del FOAR, que es el Fondo Argentino de Cooperación SS y triangular. Desarrolló 497 acciones de cooperación. Este tipo de acuerdos implica cero costos para el INTA, ya que lo financia la misma Cancillería. Las modalidades de implementación incluyen el envío de expertos argentinos, la recepción de pasantes, seminarios regionales y foros de cooperantes.

A nivel territorial, un tema actualmente central para la estrategia del INTA, hay acuerdos cooperativos tanto a nivel nacional (Proyectos INTA-AUDEAS-CONADEV con 15 talleres, 22 proyectos y 71 becas), como internacional (Laboratorio Agriterris, que es una plataforma tripartita en investigación, formación y capacitación para promover el desarrollo rural y territorial - estudios comparados entre Argentina, Brasil y Francia).

La presentación de Mario Paredes, del INIA de Chile, se enfocó en esta ocasión, ya no en el historial de la cooperación internacional, sino en el presente y futuro de la cooperación. Al principio de su presentación enmarca cómo se configuró la nueva institucionalidad que ha significado la definición de la Unidad de Cooperación Internacional. Explica la función básica de la cooperación internacional en el INIA. La unidad es, en el caso del INIA de Chile, de cooperación internacional exclusivamente, ya que la capacitación está en Recursos Humanos mientras que la cooperación nacional es administrada por la unidad de investigación. En términos general, la función básica de la Cooperación Internacional en el INIA de Chile es gestionar,

coordinar e implementar las acciones pertinentes para vincular al Instituto con los organismos de ciencia y tecnología presentes en el escenario internacional. En términos estructurales, la función depende directamente del Director Nacional, quien fija, aprueba y conduce la “política internacional” de INIA.

Mario Paredes describe el conjunto de acuerdos cooperativos en los que está involucrado el INIA de Chile, a saber:

Participación	Convenios	Convenios bilaterales
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Foro mundial y regional</b> GCARD FORAGRO</li> <li>• Organismos Internacionales FAO IICA</li> <li>• <b>Programas, fondos, y redes de cooperación internacional</b> PROCISUR FONTAGRO INNOVAGRO FLAR</li> <li>• <b>Centros Internacionales (CGIAR)</b> CIMMYT, CIAT, CIP, ICARDA, Bioversity.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nacionales</b> Empresas, asociaciones de agricultores.  Universidades públicas y privadas.  Centros de investigación.</li> <li>• <b>Internacionales</b> Organismos internacionales.  Universidades .  Centros de investigación.</li> </ul>	<p><b>América del Sur</b> INTA-Argentina; EMBRAPA-Brasil; INIA-Uruguay; INIAP-Ecuador, IPTA-Paraguay; INIAF-Bolivia.</p> <p><b>América del Norte</b> INIFAP, México; Secretaría Desarrollo Rural (SRD), Estado de Puebla, México; IDIAP, Panamá; INTA, Nicaragua; ICTA, Guatemala; SICTA (Belize, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá); Inst. Investigaciones Horticolas “Liliana Dimitrova” (IHLD), Cuba; Department of Agriculture and Agri-Food, Canada.</p> <p><b>Europa</b> INIA, España, INRA, Francia; AGROPOLIS, Montpellier, Francia; The Botanic Gardens, Kew (“RBG Kew”), UK; CAB International. U.K.; Universidad de Nápoles, Italia; Universiteit Leuven, Bélgica.</p> <p><b>Asia</b> CIA, Delhi, INDIA; CAAS y otras, China.; JICA, Japón; RDA, Corea del Sur.</p> <p><b>Oceanía</b> The Department of Primary Industries, Victoria, Australia; CLIMA y The University of Western Australia, Australia; Charles Sturt University, Australia.</p> <p><b>Universidades USA</b> University of California, Davis; University of California, Berkeley; Texas A&amp;M University; University of Florida; Oregon State University; Washington State University, Pullman, Washington; The University of Kentucky.</p>

Finalmente, como desafíos que tiene por delante el INIA de Chile, Mario Paredes puntualiza los siguientes:

- Profundizar la cooperación Sur-Sur y Triangular: ámbito científico y tecnológico con instituciones del sector público y privado.
- Priorizar y focalizar la cooperación en áreas específicas: formación de redes de trabajo.

- Formar un fondo de inversión para la cooperación.
- Apoyar la internacionalización del INIA: mayor acercamiento y a las instituciones de cooperación; transformar convenios bilaterales firmados en oportunidades de cooperación; apoyar actividades de negocios tecnológicos.

Ramón Dávalos del IPTA de Paraguay presentó los antecedentes de la cooperación técnica para el desarrollo agrario en Paraguay. Partió de la creación del Ministerio de Agricultura a fines de la década del '30, para pasar por los proyectos de desarrollo de la década del '70, financiados por el BID tanto para la construcción y equipamiento de unidades experimentales como para la capacitación y formación de investigadores en el exterior; las diferentes fases de la cooperación técnica de la Sociedad Alemana (GTZ); los programas de investigación de algodón, en cooperación con el Institut de Recherche du Coton et des Textiles (IRCT) de Francia-1967/2006; los programas de investigación en producción de hortalizas con la Agencia de Cooperación Técnica Internacional de Japón (JICA) – 1967/2002; diversos acuerdos con Embrapa, para capacitación e intercambio de materiales genéticos para el Programa de Biocombustibles (2009-2010) y, el Programa s de Fortalecimiento Institucional con el IICA/PROCISUR-PRINIDES (2011-2013).

En el caso de la cooperación nacional, Ramón Dávalos listó los siguientes acuerdos cooperativos:

Cooperación nacional del IPTA (Paraguay)
Facultad de Ciencias Agrarias y Facultad de Ciencias Veterinarias, marco general de cooperación científica y técnica, para complementar capacidades en I+D+i.
Centro Azucarero y Alcohólico Paraguayo (CAAP), para apoyo operativo al Campo Experimental de Caña de azúcar (CECA) y reactivación y modernización de la producción cañera.
Petróleos Paraguayos (PETROPAR), para apoyar la ejecución de planes, programas y proyectos de mejora de producción de caña en pequeñas fincas agrícolas.
Cámara Paraguaya de Stevia (CAPASTE), para apoyar la ejecución de planes, programas y proyectos en la producción de Stevia en pequeñas fincas agrícolas.
Empresas de semillas y agroquímicos, para la prestación de servicios tecnológicos, semillas básicas y comercial, laboratorios, validación de tecnologías convencionales y reguladas (OGM).
Ministerio de Agricultura y Ganadería como rector de la política agraria del país, marco general de cooperación para complementar capacidades técnico y científica.

### 2.3. Desafíos de la temática

Los participantes del taller propusieron una discusión sobre las cláusulas de confidencialidad existentes en los acuerdos tecnológicos. Se comentó que dicha cuestión se negocia entre las partes, tanto sobre el mantenimiento del secreto de la información, pero especialmente, los derechos, obligaciones y las bases del porcentaje respecto a las patentes.

Una discusión fértil apareció acerca de la idea de foco, priorización, extensión y alcance de los acuerdos cooperativos. La pregunta a realizarse al respecto es si la cantidad de acuerdos de cooperación es excesiva y quita capacidad de foco y capitalización de beneficios. Esta discusión apareció también a propósito de los obstáculos

para cumplir con las expectativas de excelencia que plantearon los participantes. Una primera sugerencia emergente de esta discusión fue evaluar si, teniendo una extensa plantilla de acuerdos, convendría mantener los distintos niveles o convendría priorizar un número de acuerdos que realmente son los de mayor vigencia y relevancia para los objetivos de las instituciones.

---

### 3. Modalidades de cooperación internacional y fuentes de financiamiento

En esta tercera mesa el foco estuvo puesto en los casos de éxito en experiencias de cooperación internacional. Se apuntaba a:

- Uso de las convocatorias a nivel internacional y bilateral.
- Tipo de fondos y posibilidades de participación: Norte-Sur, Sur-Sur y triangular; organizaciones internacionales y regionales; acuerdos bilaterales; nuevas herramientas de cooperación; otras.
- Asimismo se solicitó:
  - » Analizar los mecanismos de financiación de la cooperación institucional a nivel internacional.
  - » Tratar los diferentes tipos de fondos y la plausibilidad institucional de cada INIA, desde lo organizacional y las redes construidas, para la gestión y aplicación del financiamiento.
  - » Plantear los contextos futuros (tendencias) y puntos de interface/sinergias a explorar a nivel regional.

#### 3.1. La cooperación internacional y la innovación

Según señala Ayllón Pino (2009), la Cooperación Sur-Sur ha llegado a configurarse como uno de los principales espacios de innovación y transformación en la cooperación internacional. Algunos ejemplos de sectores diversificados en los que se despliega dicha cooperación son los de transferencia de conocimientos en la producción de biocombustibles, bancos de leche humana o programas de transferencia condicionada de renta (para la reducción de la pobreza).

Botella y Suárez (2012) han señalado que la innovación debe promoverse desde los mismos países receptores<sup>4</sup>, sea mediante el propio impulso político; la inversión en bienes públicos para la innovación, como laboratorios y tecnologías varias para la investigación; el apoyo público al sector privado y la provisión de incentivos para que investigue e innove; el desarrollo de estrategias que permitan la articulación de agendas nacionales de innovación acorde a las necesidades y potencialidades

---

4 Este tema es clave. Tal como señala el Manual de Oslo de la OCDE, el mundo en desarrollo no ha producido avances innovadores significativos y, en general, el cambio y avance tecnológico en estos países se produce a través del aprendizaje y la imitación de las tecnologías que existen en los países más avanzados (en Quiñones Montellano y Tezanos Vazquez, 2011).

de cada caso específico. Los autores señalan que la cooperación internacional, en su encuentro con la innovación, suele manifestarse de manera dispersa y sin foco (algo muy trabajado a lo largo de nuestro taller). Esta falta de foco suele provenir de un defectuoso enfoque sistémico. Por lo tanto, dentro de lo que habitualmente se denomina como “cooperación internacional en materia de I+D+i” se incluye una amplia gama de temas y actores, que van desde la cooperación en materia universitaria a la colaboración público-privada, y aspectos tales como la construcción de infraestructura, los negocios en la base de la pirámide o la reducción de la brecha digital. De manera, entonces, que los desafíos de la cooperación internacional pueden constituirse, en el afán de intentar capitalizar todas las oportunidades, en un obstáculo para la definición de objetivos y estrategias claras, obstaculizando la consecución de resultados concretos.

### 3.2. Las ponencias

Esta última mesa se concentró en descripción de casos de cooperación internacional. Ana Cipolla y Cristina Arakaki del INTA presentaron un ilustrador conjunto de acuerdos, especialmente con la Unión Europea. Francisco Basílio de la Embrapa presentó su estructura de Cooperación Internacional (SRI) y los tipos de acuerdos en los que participa. Robinson Vargas detalló el ejemplo del Centro de Investigación Wageningen-UR de Chile. Sebastián Oviedo de INIA Uruguay ilustró con algunos ejemplos de acuerdos bilaterales y alianzas estratégicas y, finalmente, el Presidente del IPTA, Luis Llano Imas presentó los componentes de un acuerdo cooperativo con el IICA y la CAF-Banco de Desarrollo de América Latina.

La presentación del INTA se concentró en algunos ejemplos paradigmáticos de casos de éxito a nivel multilateral y bilateral. En primer lugar, la presentación se centró en los acuerdos de cooperación con la Unión Europea, dentro de la plataforma de BIOTECSUR<sup>5</sup>, referidos al mejoramiento de la soja frente a estrés biótico y abiótico (2010), de estrategias biotecnológicas para el control de enfermedades bacterianas, virales y por protozoarios intracelulares en el ganado bovino del MERCOSUR (2010), de desarrollo de una plataforma integrada de genotipificación para bioprospección de genes candidatos de interés en germoplasma de *Eucalyptus*. (2010) y de fortalecimiento del status sanitario avícola regional. Aplicación de biotecnología para diagnóstico y epidemiología, aplicados al control de patógenos aviares de importancia en comercio y salud pública (2010). Sólo para ilustrar, el proyecto aviar ha permitido: establecer una Red Interinstitucional en patología aviar; mejorar los conocimientos sobre patrones de circulación de los diferentes patógenos estudiados en la región Mercosur; y la caracterización y epidemiología molecular de patógenos aviares circulantes en la región.

---

<sup>5</sup> Esta plataforma ha sido creada en la región con el propósito de establecer una visión común de largo plazo para el desarrollo y aplicación de las nuevas tecnologías en el MERCOSUR. Con esta perspectiva se relevan periódicamente las normativas vigentes, los instrumentos financieros y los centros de excelencia con el objetivo de asistir a los actores de la Biotecnología de la Región. Esta plataforma surgió de una iniciativa de cooperación entre la Unión Europea y el MERCOSUR. El 3 de noviembre de 2005 se firmó el convenio ALA/2005/017-350 con el fin de promover la consolidación de una plataforma regional de biotecnología.

También se describieron proyectos del INTA con la Unión Europea-Contexto Regional que han finalizado, a saber: Proyecto presentado por el PROCISUR: OTAG – Seguimiento y Localización de la Producción Agrícola (Sept. 2009). (Argentina, Brasil y Uruguay – IICA y PROCISUR) y el ALFA III-ALAS - Reforma y desarrollo de los programas de maestría en producción animal en dos países de Latinoamérica (Oct. 2011), que son Argentina y Bolivia.

También se comentan los proyectos con la Unión Europea del 7mo. PM<sup>6</sup>, que están vigentes, a saber:

- CLARIS LPB: Red Europea-Americana para Evaluación de CC y Estudios de Impacto en la Cuenca del Plata. (Uruguay, Argentina y Brasil).
- IPRABIO: Nuevas prácticas en programas de control biológico contra plagas agrícolas (IRSES). (Argentina).
- Global Bio Pact: Valoración de Biomasa e Impactos de Bioproductos sobre la Sustentabilidad y la Socio-economía. (Argentina y Brasil).
- BABETHANOL: Nuevas materias primas y procesos de transformación innovadores para un desarrollo y producción sustentable de etanol a partir de lignocelulosa. (Uruguay, Paraguay, Chile, Argentina y Brasil).
- PIROVAC: Vacunas para Theileriosis y Babesiosis. (Argentina).
- FMD-DISCONVAC: Estrategias de control de aftosa: vacunación y preservación de animales en regiones libres y endémicas. (Argentina)
- 3SR: Información genómica a través de marcadores genéticos en pequeños ruminantes. (Argentina).
- AMIGA: Evaluación y Monitoreo del impacto de las plantas genéticamente modificadas sobre los agro-ecosistemas. (Argentina).

También, el INTA presentó el Programa de Fortalecimiento del Sistema de Innovación Agropecuario (crédito INTA BID 2412 OCAR-OC-AR) que se puso en marcha en Julio de 2011 donde la institución opera como contraparte aportando el 25 % del Programa. Los cinco componentes del acuerdo, con una duración de cinco años, incluyen:

- Fortalecimiento de capacidades estratégicas de I+D;
- Vinculación tecnológica y cooperación institucional;
- Transferencia de tecnología y extensión;
- Investigación para la Pequeña Agricultura Familiar;
- Modernización y fortalecimiento institucional.

---

6 El Séptimo Programa Marco (7PM) es el principal instrumento de financiación de proyectos de Investigación, Desarrollo Tecnológico y Demostración de la Unión Europea durante el periodo 2007-2013. Con un presupuesto de €50.521 millones, su objetivo principal es contribuir a que la Unión Europea se convierta en el espacio de investigación más importante y competitivo del mundo.

Los proyectos de FONTAGRO en los que el INTA de Argentina participó como líder y están finalizados son:

Ejecutor principal	Título del proyecto	Instituciones y países miembros del Consorcio
INTA - Argentina	Desarrollo de estrategias de control biológico para el manejo integrado de plagas de frutales (manzanos).	INIA-Chile; INIA-Uruguay; Univ. de la República -Uruguay; Washington State University, Department of Entomology-USA; Institute National des Sciences Appliquées de Lyon-Francia.
INTA - Argentina	Contribución a una producción sostenible de alfalfa mediante el manejo de microorganismos rizosféricos en Argentina, Chile y Uruguay.	Argentina UNLP -MGAP -Uruguay; Pontificia Universidad Católica de Chile.
INTA - Argentina	Desarrollo de una estrategia para la obtención de resistencia durable a Pyricularia grisea en arroz en el Cono Sur.	INIA-Uruguay; IRGA-Brasil; CIAT - Colombia; PURDUE University – EEUU.
INTA - Argentina	Desarrollo de tecnologías para el manejo integrado de la fusariosis de la espiga de trigo.	INIA-Uruguay; DIA/IAN - Paraguay; CIMMYT – Uruguay.

La presentación del INTA incluyó acuerdos de cooperación con Japón, y cooperación Sur-Sur con Venezuela, además, el caso de Haití de cooperación triangular que comenzó en 2005 con un proyecto piloto entre Argentina (MDS, INTA, FOAR-Cancillería), Haití (Ministerio de Agricultura) y el IICA. Luego se crearon otras alianzas, participando: Canadá (ACDI), España (AECID), y FIDA. Finalmente, se detallaron las acciones del INTA en el exterior con el Laboratorio Virtual LABINTEX en Montpellier, Francia, con el financiamiento del BID y acuerdos con Agrópolis Internacional<sup>7</sup>.

La presentación de Robinson Vargas, por el INIA de Chile pone foco en los acuerdos que asumen a Chile como polo de innovación y emprendimiento en América Latina. En esta línea se plantea la instalación de hasta cinco Centros de Excelencia Internacional en Chile en un plazo a lo sumo de 10 años. Cada Centro de Excelencia debe presentar acuerdos asociativos con instituciones nacionales.

Los emprendimientos más destacados son:

- Fraunhofer/Alemania: Biotecnología
- CSIRO/Australia: Minería
- INRIA/Francia: Computación y matemáticas aplicadas
- Wageningen UR: Industria alimentaria.

Vargas se concentró en el caso de Wageningen UR-Chile, donde además del INIA participan la Universidad de Chile, la Pontificia Universidad Católica de Chile, la Universidad de Santiago, la Universidad del Bío Bío y la Universidad de La Serena;

<sup>7</sup> Al respecto: <http://www.agropolis.fr/gestion-projets/labintex-inta-agropolis-international.php>

también están involucradas grandes y pequeñas empresas privadas.. Entre los proyectos en marcha se destacan:

- Adaptación de la quínoa para uso en alimentos infantiles y galletas.
- Desarrollo de alimentos sanos y nuevos ingredientes bio-activos mediante la innovación de su tecnología de producción y tratamientos de paltas en su aceite y derivados.
- Desarrollo de una mejor cadena global de suministro de fruta fresca por la optimización de la pos cosecha en la fase de pre transporte, enfocado en las uvas de mesa y las paltas.

Los socios privados de estos acuerdos son: Nestle, Abbottagra/Loire Valley-Francia, Avocado Oil Industry, Maersk Line, Agrofresh, Winpack.

En la presentación de Francisco Basílio por Embrapa, se comenta que la Secretaría de Relaciones Internacionales es una función que reporta a la Junta Directiva Ejecutiva y tiene a su cargo la Coordinación de Cooperación Técnica, la Coordinación de Intercambio de Conocimientos, y la Coordinación de Proyectos Estructurantes.

El esquema de la Embrapa Internacional contiene cuatro programas iniciales con los siguientes objetivos:

- Fortalecer la ciencia, tecnología e innovación de Embrapa
- Obtener e interiorizar las tecnologías, procesos y productos de interés de Embrapa
- Apoyar la contratación de consultores, el formato y la promoción de eventos y redes de conocimiento
- Facilitar el desarrollo y el empoderamiento de los jóvenes talentos y la Embrapa SNPA, a través de pasantías cortas en el extranjero, sobre temas de interés nacional.

En el caso del intercambio de conocimientos, Embrapa participa en acuerdos bilaterales de investigación en Laboratorios Virtuales (LABEX) localizados en los EE.UU., Europa (Francia, Inglaterra, Alemania y Holanda) que se han desarrollado fuertemente. En la actualidad se están organizando laboratorios en Australia y Japón y se han instalado en Corea del Sur y, China. Asimismo, la Embrapa participa en programas de investigación multilateral, tales como: CGIAR; CGIAR Xchange - CIAT/IRRI/IFPRI; PROCIS; Focem - Brasil, Argentina, Uruguay, Paraguay.

Esta vocación internacional de Embrapa es una característica desde sus inicios, cuando envió a universidades internacionales (Europa y EEUU) más de 3000 técnicos para ser entrenados en diversas áreas del conocimiento. Actualmente hay 2000 personas haciendo posgrados fuera de Brasil, tanto maestrías como doctorados.

El presidente del IPTA, Ing. Llano Imas, presentó el caso de un Proyecto de Fortalecimiento Institucional del IPTA, elaborado con el apoyo del IICA y la CAF-

Banco de Desarrollo de América Latina<sup>8</sup>. El proyecto está integrado por cuatro componentes que describió detalladamente:

- Fortalecimiento de la institucionalidad del IPTA;
- Sistema de conectividad, información y comunicación;
- Modernización de la infraestructura y equipamiento; y,
- Capacidades técnicas en la fase de transición y consolidación del Instituto.

Sebastián Oviedo del INIA de Uruguay presentó algunos casos de acuerdos materializados por la Unidad de Cooperación Internacional de la Institución. Oviedo describe la importancia de la cooperación institucional, explorando algunas causas: permite conseguir fuentes de financiamiento, apoya el intercambio técnico de los investigadores, facilita herramientas para desarrollar capacidades no disponibles y potencia la retroalimentación y sinergias con colegas y pares.

Oviedo explica la naturaleza de los acuerdos bilaterales. Puntualiza que el INIA de Uruguay tiene un fuerte relacionamiento con algunos países. Señala también las alianzas estratégicas con los centros internacionales de investigación, los foros regionales, etc. Un ejemplo de cooperación bilateral es el de INIA-USDA<sup>9</sup> que focaliza la evaluación de la sustentabilidad de cadenas agro-energéticas. La iniciativa apunta al mejoramiento de la producción y uso de la biomasa agrícola para la obtención de energía en las Américas. En términos más amplios, esta evaluación se orienta a avanzar en las metas de promoción de la producción de energía renovable derivada de la biomasa y la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero en la región. Para el gobierno uruguayo y en términos de los objetivos nacionales, este proyecto se orienta a evaluar la sostenibilidad de la energía producida por cadenas agroindustriales de interés para biocombustibles de Uruguay: sorgo dulce, sorgo grano, boniato-etanol, forestal y electricidad.

Otro ejemplo de colaboración bilateral es la plataforma BIOTECSUR, financiando proyectos regionales. También la formación de redes, como la Global Research Alliance (GRA) que surge a instancias de una iniciativa neozelandesa para crear un grupo internacional que aborde la temática de GEI en sistemas pastoriles. Esta red es de alcance global y se amplió a 5 grupos de investigación: tres grupos abarcando ganadería (rumiantes y no-rumiantes), arroz y tierras de cultivo; y dos grupos transversales, uno sobre el ciclo de carbono y nitrógeno y el otro, sobre inventarios y medición.

---

<sup>8</sup> La CAF - Banco de Desarrollo de América Latina es una institución financiera constituida en 1970 y conformada en la actualidad por 18 países de América Latina, El Caribe y Europa, así como por 14 bancos privados de la región andina. La Institución promueve un modelo de desarrollo sostenible, a partir de operaciones de crédito, recursos no reembolsables y apoyo en la estructuración técnica y financiera de proyectos del sector público y privado de Latinoamérica.

<sup>9</sup> El acuerdo bilateral es entre el INIA de Uruguay y el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA), financiado por Alianza de Energía y Clima de las Américas (ECPA) y con el Apoyo de la Dirección Nacional de Energía y el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca de Uruguay.

### 3.3. Desafíos de la temática

Los participantes de la mesa señalaron su asombro por la cantidad de información y las ventanas de oportunidad que surgen por la enorme red de contactos de los INIA que, organizados y con una gran sinergia, potenciarían las oportunidades de la región para el impulso vigoroso de la innovación. La pregunta emergente es cómo organizarse para dar cuenta de todo lo visto y analizar en detalle los acuerdos. Finalmente este tema sería incorporado a los próximos pasos del proceso que pueda promover este taller.

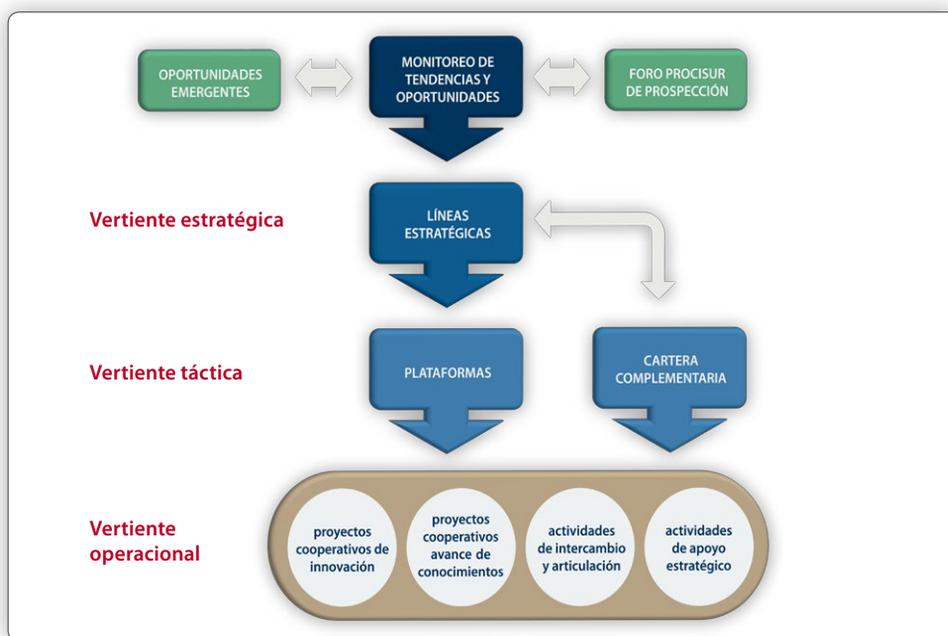
Una cuestión emergente de la presentación que realizó el Dr. Mauricio Lopes al inicio del taller es la relacionada con la estrategia de comunicación. Una fase de Web 4.0 a nivel de las culturas institucionales debería suponer su correspondencia con tecnologías de comunicación que den soporte a dicha concepción. Hoy con investigadores en varias partes del mundo, se está utilizando un sistema (soft) que permite hacer video conferencias en cualquier punto geográfico, dando acceso a un canal único de comunicación.

# EXPERIENCIAS DE COOPERACIÓN INSTITUCIONAL A NIVEL DE LOS PROCIS

## 1. El PROCISUR como espacio para intercambiar estrategias e instrumentos de cooperación institucional

La presentación estuvo a cargo del Secretario Ejecutivo del PROCISUR, Emilio Ruz. El primer segmento de su presentación se centró en la estructura organizativa, con una Comisión Directiva de siete miembros, donde se incluyen a los presidentes de los INIA, y el Gerente del Programa de Innovación del IICA.

Ruz explica el Modelo de Gestión del PROCISUR a partir del siguiente esquema:



Las líneas estratégicas se fijan en el Plan de Mediano Plazo (PMP) para 4 años y luego operan las plataformas y proyectos. Todas esas plataformas comparten una forma de organización y un mecanismo de evaluación.

Las plataformas con las que se cubre el período 2011-2014 son las siguientes:

- Calidad integral de sistemas agroalimentarios.
- Agricultura familiar.
- Recursos hídricos y tecnologías de riego.
- Innovaciones institucionales para el desarrollo (PRINIDES).
- Red de recursos genéticos del Cono Sur (REGENSUR)
- Uso de tecnologías emergentes
- Uso sostenible de los recursos naturales y Cambio Climático.

Emilio Ruz señala que las plataformas dan contenido al PMP. Es un plan acotado que, puntualiza, no puede abarcar infinidad de contenidos, por eso es que hay líneas estratégicas. Cada plataforma tiene un plan bienal. Ruz señala que la aspiración del PROCISUR es que las plataformas operen con toda su potencialidad trabajando en forma integrada.

Los países nominan a los Enlaces Nacionales de cada plataforma que a su vez proponen al Referente Regional. Ruz también señala que una de las tareas importantes del PROCISUR es “apalancar” recursos para la investigación y vincular a los INIA con otros actores del mundo de la ciencia, la tecnología y la innovación. Pone mucho énfasis en este aspecto como criterio selectivo de priorización. Para ello, se centra en las fuentes de financiamiento de los proyectos en ejecución, a saber:

- FONTAGRO.
- Unión Europea.
- Global Trust Diversity Crop.
- Fondo Cooperación Técnica del IICA.
- Iniciativa en Sanidad Forestal del MERCOSUR (COSAVE).

Sobre los proyectos FONTAGRO, Ruz señala que se está en una etapa acumulativa de datos e información, por lo que se necesitan métricas propias. Siendo necesaria tener aún la información local que permita iniciar proyectos y trabajos con datos de colección propia.

Con respecto a Comisión Europea señala que es muy interesante el armado de los proyectos, que son de alta complejidad y necesitan ser documentados desde el inicio. Describe que hay proyectos en biotecnología y genética. Menciona el proyecto OTAG (OTAG: Operational Management and Geodecisional Prototype to Track and Trace Agricultural Production) sobre agricultura de precisión. A su vez, el proyecto Babethanol, focaliza la producción de biocombustibles a partir de productos linocelulósicos que no compitan con la alimentación.

Luego Ruz brinda algunos detalles del Lotassa Consortium Agreement. Para ser parte de este convenio nuestras instituciones tienen que negociar, y esto se hace con el equipo de la sede central del IICA.

También se promueven proyectos con “capital semilla” que surge de fondos propios. Entre ellos menciona el proyecto de resistencia genética en soja. Lo califica como un “gran proyecto” que abarca problemas regionales y gran parte de los avances provienen del área de la ingeniería.

En cooperación institucional, retoma un proyecto dirigido al fortalecimiento del IPTA-Paraguay y el INIAF-Bolivia (presentado anteriormente por Llano Imas en el caso de Paraguay).

Emilio Ruz propone un resumen de la participación del PROCISUR, en el período 2006-2012 en 10 proyectos que permite a los INIA y al IICA vincularse con otras 51 instituciones de I+D y participar en proyectos por un poco más de nueve millones de dólares.

También señala que, en los grandes números, hay una participación muy alta de los países en actividades del PROCISUR. El 50% son participantes de los INIA, aunque también de organismos internacionales. Señala Ruz que las plataformas tecnológicas fueron construidas para abrir el escenario a otros actores y, por lo tanto, sería importante que fortalezcan su apertura. A pesar que se han hecho esfuerzos, se necesitan convocatorias que integren más áreas externas distintas a los INIA.

En la vinculación y cooperación internacional, Ruz señala que la intención de trabajo apunta a no dispersar esfuerzos. Siendo que la posibilidad de hacer convenios y firmar acuerdos está muy abierta, es posible identificar entonces cuáles son las cooperaciones que más nos interesan. Al respecto, puntualiza Ruz que se busca tener vinculación con organismos de primer nivel reconocidos en la innovación agroalimentaria. Comenta que está puesto el foco en la innovación desde la investigación; aunque viene siendo tratado el tema de la extensión vinculado a la innovación.

Ruz señala que en ciencia y tecnología se han privilegiado dos áreas: Agrópolis Internacional, y CGIAR. Con respecto a Agrópolis se ha firmado un convenio y se tiene una agenda muy precisa de cooperación, con el objetivo de ir de menos a más. Señala que el CGIAR es la otra gran asociación que agrupa a los centros internacionales de investigación agropecuaria<sup>10</sup>. El PROCISUR busca participar en proyectos que integran los grandes programas.

En extensión-innovación señala Ruz que se participa en la Red Latinoamericana de Servicios de Extensión Rural (RELASER) y en el Foro Global para los Servicios de Asesoría Rural (GFRAS). Por otro lado, el PROCISUR se relaciona con la Red INNOVAGRO creada por el IICA con México que trata los temas de innovación

---

<sup>10</sup> CGIAR es una alianza mundial de investigación que reúne a organizaciones comprometidas con la investigación para un futuro sin hambre. La labor científica de CGIAR busca reducir la pobreza rural, aumentar la seguridad alimentaria, mejorar la salud y la nutrición humana, y asegurar un manejo más sostenible de los recursos naturales. Esta labor la llevan a cabo los 15 centros que integran el Consorcio CGIAR en cercana colaboración con cientos de organizaciones socias, incluidos institutos de investigación nacional y regional, la sociedad civil, y el sector académico y privado. Ver: <http://www.cgiar.org/acerca-de-cgiar-es/>.

agraria en el ámbito latinoamericano. Además, se participa en foros de políticas de investigación y prospectiva que incluyen a FORAGRO, GCARD 2012, Foresight Hub – GFAR y World Agricultural Watch–FAO. Con respecto al GCARD (Conferencia Global sobre Investigación Agrícola para el Desarrollo), señala Ruz que es la vitrina mundial donde se puede mostrar el PROCISUR como organización regional a gran escala.

También el PROCISUR es invitado a las reuniones del Consejo Agropecuario del Sur (CAS) integrado por los Ministros de Agricultura del Cono Sur. La agenda del CAS antes muy ligada a lo económico ha focalizado recientemente los aspectos tecnológicos relacionados con: sanidad animal y vegetal; negociaciones agrícolas internacionales; manejo de riesgo y seguros agropecuarios; relevancia de los mercados alimentarios; tecnología agropecuaria; biotecnología y bioseguridad; agroenergía; cambio climático; sustentabilidad de los sistemas de producción; agricultura familiar; y, financiamiento.

Ruz concluye que entre los desafíos inmediatos se plantea la necesidad de consolidar el convenio con Agrópolis e identificar formas de relacionamiento con el Polo de Altas Tecnologías de Campinas para apoyar el trabajo en tecnologías emergentes del PROCISUR.

---

## 2. PROCITRÓPICOS: Programa Cooperativo de Investigación, Desarrollo e Innovación Agrícola para los Trópicos Suramericanos

La presentación estuvo a cargo del Secretario Ejecutivo de PROCITRÓPICOS, Jamil Macedo. La misión de este Programa Cooperativo es promover acciones conjuntas y coordinadas en investigación, desarrollo tecnológico e innovación, para contribuir a mejorar la cooperación horizontal entre los países y promover el desarrollo sostenible del espacio rural de los trópicos suramericanos. Al respecto Jamil Macedo puntualiza que se refiere al “espacio rural”, para contextualizar a la tecnología e innovación.

Explica que se implementan redes de investigación (“red de redes”) y se orientan a la articulación institucional. Macedo analiza la organización de este organismo regional: las instituciones integrantes y la participación del IICA que ofrece el basamento legal y administrativo. Señala que el PROCITRÓPICOS es más joven que el PROCISUR, ya que fue fundado hace 17 años. Anteriormente, la institución era IICATropicos. Las áreas de actuación de PROCITRÓPICOS son las sabanas, amazonia y piedemonte.

Posteriormente explica Macedo la estructura programática donde en primer lugar se establecen las líneas prioritarias provenientes de la identificación de demandas y oportunidades y su organización en áreas temáticas estratégicas.

Las redes de I+D+i, coordinadas por los INIA, que forman el eje central del Programa son:

- Cacao
- Café
- Acuicultura
- Producción Animal
- Sistemas agrícola, forestal y pastoril
- Agroenergía
- Recursos fitogenéticos <sup>11</sup>
- Iniciativa Amazónica

Macedo describe los propósitos de estas redes de cooperación, junto a las actividades de apoyo realizadas por el IICA.

Finalmente, como ilustración de proyectos relevantes, se concentra en el Proyecto FonCT, que está orientado a la innovación agrícola para la sustentabilidad de la cadena de valor de biodiesel y biokerosene. También explica que la Red Iniciativa Amazónica está preparando la propuesta de un proyecto internacional fronterizo de investigación y transferencia de tecnologías en sistemas agroforestales y agrosilvopastoriles para el desarrollo sustentable en la Amazonia boliviana, brasileña y peruana para ser presentado al Fondo Amazonia.

---

<sup>11</sup> Red para el Manejo y Conservación de los Recursos Fitogenéticos de los Trópicos Suramericanos: TROPIGEN.





## IV RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Como es habitual en los talleres de la Plataforma de Innovaciones Institucionales del PROCISUR (actividad que ha sido protocolizada), la información de la encuesta se orienta a brindar insumos fundamentalmente exploratorios, con el propósito de estimular e impulsar discusiones de temáticas que aparecen como significativas para el universo de investigadores, extensionistas, transferencistas, gerentes y ejecutivos de los INIA. Es importante señalar y destacar que no se busca la validación de hipótesis ni la propuesta de explicaciones estadísticas.

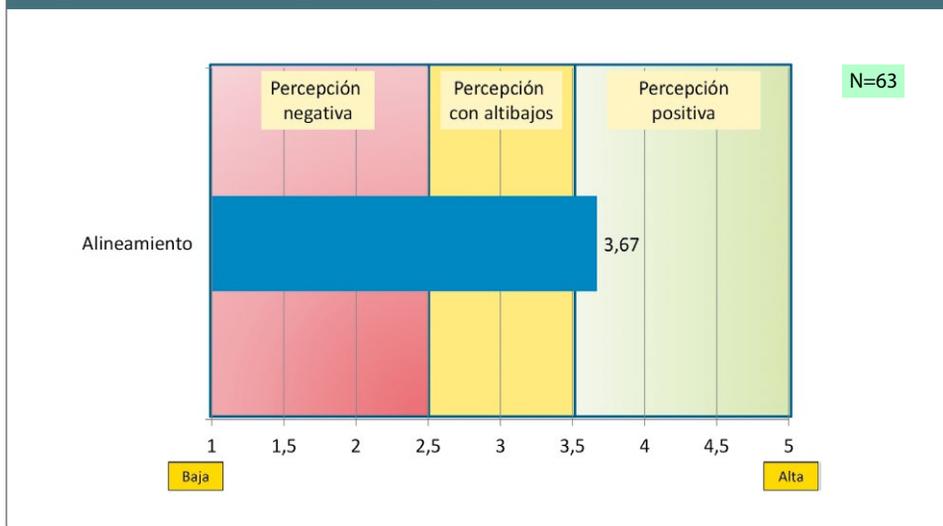
Un tema que siempre se ha resaltado como clave es que no se presenta la información distinguiendo las respuestas de los respondientes de cada institución (país), de manera que el conjunto de percepciones y apreciaciones se refiere a la Región y no a cada INIA.

Los capítulos de la encuesta se fueron presentando al final de cada mesa, parcelados por contenidos, para estimular el debate entre los participantes. No obstante, a los efectos de asegurar una mirada integral, se propone aquí la presentación general de los resultados.

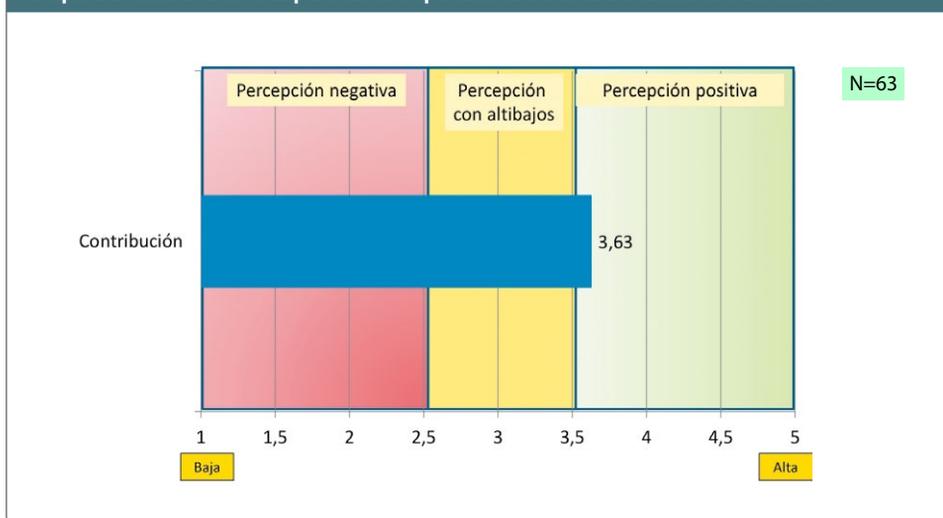
En esta ocasión, la efectividad de la encuesta fue alta (63%) y participaron todos los INIA excepto de Bolivia.

Los participantes tienen, en general, una percepción con tendencia positiva respecto a las prácticas de cooperación institucional y su alineamiento a la misión de las instituciones. Sin duda la grande y amplia oferta de iniciativas y su impacto en la percepción de los respondientes sobre el valor agregado ha sido efectivo. Esto último se aprecia de manera similar en el caso de la percepción de los respondientes a la contribución de las prácticas de cooperación institucional a la misión de las propias instituciones. Por tanto, las actividades que se realizan, lejos de dispersarse o salirse de foco, se orientan a dar cuenta de las misiones de los INIA tal como son expresadas en sus documentos oficiales.

### Percepción de alineamiento de las prácticas de cooperación institucional con la misión de la institución

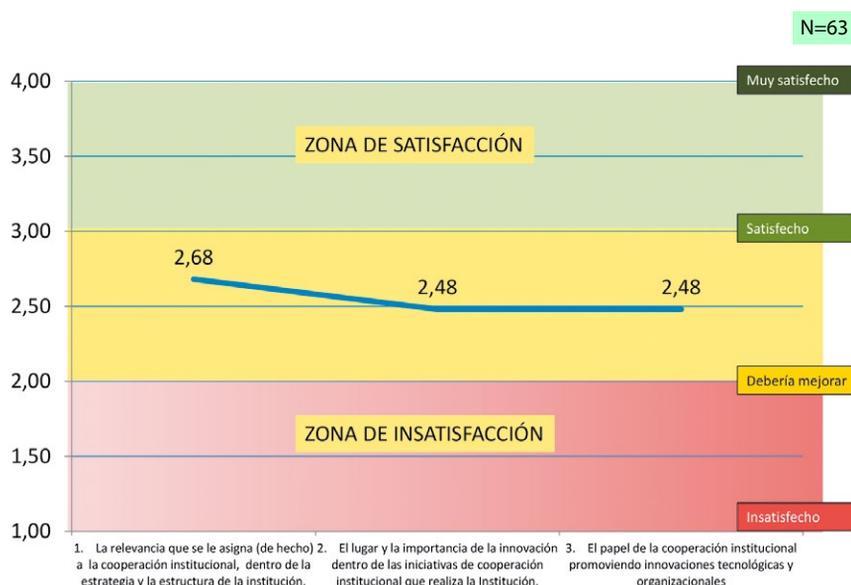


### Percepción de contribución de las prácticas de cooperación institucional a la misión de la institución



Los temas analizados en la Mesa I, referidos a la relevancia de la cooperación institucional dentro de la estrategia y la estructura de la institución, la importancia de la innovación en las iniciativas de cooperación institucional y el papel de la cooperación institucional para el impulso de la innovación tecnológica y organizacional, muestra niveles intermedios de evaluación. No aparecen niveles claros de valoración positiva. Esto marca que aún existe margen de mejora, más allá de la claridad expresada en las presentaciones referidas a la conexión entre estrategia y cooperación, como también, entre innovación y cooperación.

## ASPECTOS EVALUADOS MESA I



Cuando se cruza la información de evaluación e importancia, tal como ha sido señalada por los respondientes, se destacan dos cuestiones sobre las que habría que poner mayor atención. Ambas cuestiones (importancia de la innovación dentro de las iniciativas de cooperación y el papel de la cooperación institucional promoviendo innovaciones tecnológicas y organizacionales) tienen una alta importancia y su evaluación no está a la altura de las circunstancias. Esto significa que los diferentes INIA deberían poner foco en saturar de innovación las iniciativas emprendidas.

Al respecto, el *verbatim* de los respondientes brinda algunas pistas para entender la necesidad de poner mejor foco en los aspectos anteriormente señalados. Nos concentraremos en aquéllos que están asociados a los dos aspectos que aparecen de tratamiento prioritario:

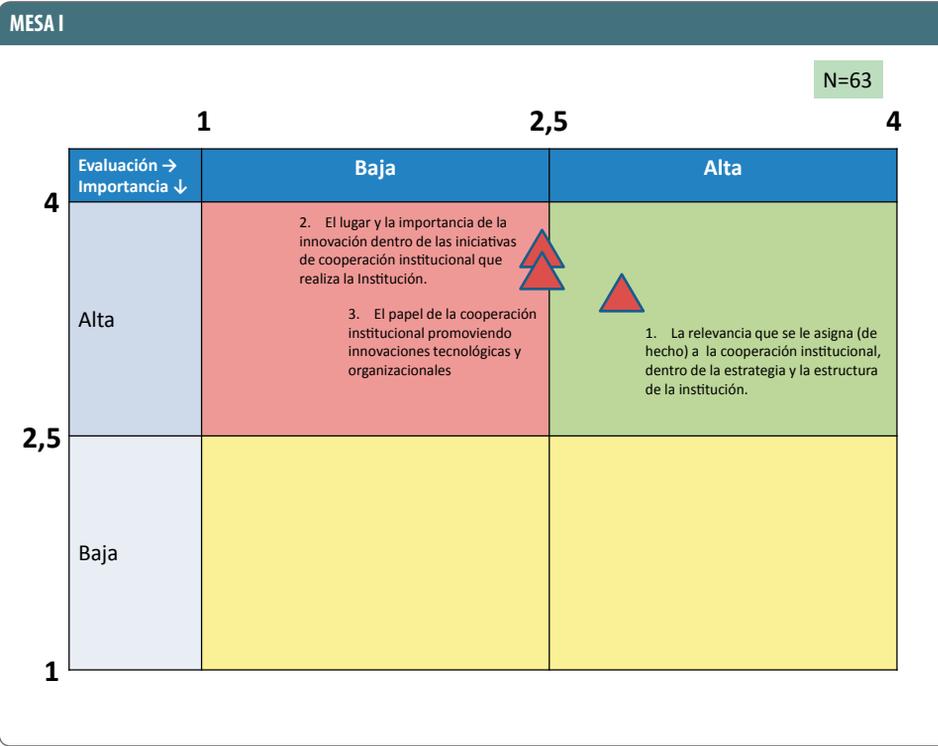
- Definir en la Institución los temas centrales de cooperación (no todo es prioritario).
- Se debería mejorar la utilización plena de las potencialidades que ofrece la cooperación institucional (sobre todo a nivel regional) para impulsar las innovaciones inclusivas.
- Incrementar la interacción directa del área de cooperación institucional con los ámbitos programáticos. De esta forma se mejoraría la priorización de las propuestas ya que se ajustarán a los objetivos y prioridades programáticas.

- Deberían priorizarse aspectos de cooperación que resulten en la formación de recursos humanos altamente capacitados (fundamentalmente doctores) en diferentes disciplinas que vuelvan a su lugar de origen sinergizando los resultados de la interacción.
- El intercambio del conocimiento, incluyendo aspectos de la propiedad y de los derechos de uso.
- Falta de compatibilidad ocasional entre las visiones de (la institución) y los órganos de fomento en relación a la cooperación.
- Necesidad de crear una política y estrategia para cooperación técnica y de innovación.
- Inexistencia de una agenda institucional que clarifique las prioridades a ser seguidas a corto y mediano plazo.
- Agilidad en resolver cuestiones institucionales y legales para viabilizar la cooperación.
- Falta difusión de los acuerdos de cooperación para poder utilizarlos como herramienta en la gestión.
- Disponer de fondos para promover concursos de proyectos de I+D+i bilaterales o multilaterales (no para financiar viajes sino cofinanciar proyectos).
- Debería existir un sistema de comunicación sobre las oportunidades y temas posibles de trabajar en cooperación, de manera accesible y permanente.
- Deberían realizarse más esfuerzos para la cooperación y articulación con otras instituciones del Estado Nacional.

Lo anterior significa que se solicita foco (enfoque, priorización), ya que los esfuerzos excesivamente desplegados restan fuerza y, por supuesto, efectividad en la consecución de las metas programadas. También se requiere, de acuerdo a lo que se puede apreciar en los *verbatim*, un sesgo de desarrollo de capital humano (formación de recursos humanos especializados) y, finalmente, una puntualización en I+D+i que oriente la priorización y decisiones de cooperación.

No se debe desdeñar el señalamiento de que la burocracia y una cadencia excesivamente lenta pueden afectar la fluidez y la captación de oportunidades en materia de cooperación institucional. Esto significa que las organizaciones tendrían que revisar sus métodos e impulsar la elasticidad y fluidez de los procesos.

Finalmente, la participación y la comunicación son dimensiones que ayudarán a que los acuerdos de cooperación sean visualizados como efectivos dentro de las instituciones, ya que podrían ser capitalizados por un número mayor de profesionales.



Los temas de la Mesa II se refirieron a la manera en que se identifican los potenciales socios y la efectividad en la aplicación y capitalización de los acuerdos de cooperación institucional, aspectos que asomaron en los *verbatim* de la anterior mesa.

Al respecto, y siguiendo con la línea de lo que emergió anteriormente, se advierten niveles de áreas a ser mejorados. Nuevamente el señalamiento de los respondientes apuntó a puntualizar la necesidad de poner foco en la eficacia operativa de los acuerdos (la elección de los socios, pero fundamentalmente la efectividad en la aplicación). Esto indica que hay áreas de oportunidad en la ejecución propiamente dicha.

Los *verbatim* de esta mesa señalan comentarios que pueden ayudar a entender por dónde analizar aquéllas oportunidades de mejora:

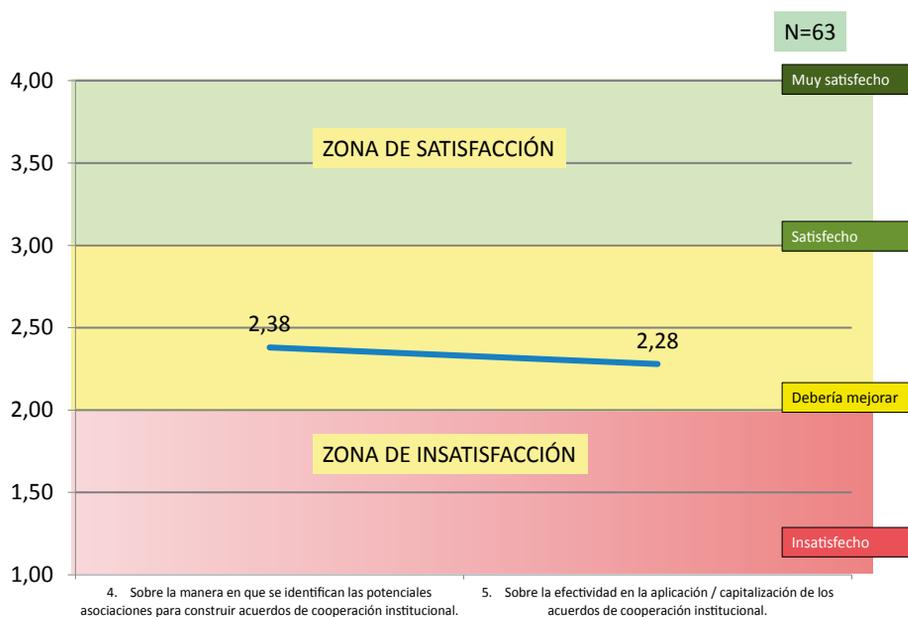
- Definir mejor la identificación de los potenciales aliados/socios.
- Evaluar los resultados y extraer aprendizajes.
- Difundir los resultados.
- A veces se falla en la comunicación ya que estamos con muchas cosas y no llegamos a aprovechar todas las posibilidades y contactos que surgen a partir de la cooperación institucional.
- En algunos casos es necesario continuar los esfuerzos para dinamizar los procesos internos que generan nuevas cooperaciones.
- La generación de trabajos cooperativos; la continuidad de los contactos.

- Necesidad de mejorar relacionamiento con agentes financiadores.
- Una estructura contractual adecuada, más ágil y flexible, reduciendo burocracias y centralización, para adaptarse a los procesos de innovación abierta (*open innovation*).
- Reducción del plazo para la celebración de convenios de cooperación
- Mejora en el relacionamiento y las normas de actuación para asociación con fundaciones y apoyo, que involucren transferencia de recursos.
- Aspectos jurídicos burocráticos y morosos que dificultan sobremanera el establecimiento de asociaciones o acuerdos de cooperación institucional.
- Los acuerdos de cooperación deben ser traducidos en efectivo trabajo técnico y científico, fortaleciendo la asociación institucional.
- Se identifican excesivos trámites para establecer acuerdos de colaboración entre las instituciones.
- Estudiar / buscar nuevas fuentes de financiamiento
- El conocimiento generado por la (institución) no está debidamente organizado y disponible para los diferentes públicos de relacionamiento.
- Trabajar más la internalización de las oportunidades en las instituciones.
- Mayor celeridad en redacción y firma de acuerdos.
- Seguimiento de resultados, selección de contrapartes, apoyo institucional (pasar de individuos a instituciones).
- Falta acceso a información más detallada.
- Mejorar el seguimiento de las acciones de cooperación iniciadas.
- Fortalecer la capacidad de la institución receptora en la capitalización del proceso abordando como temas estratégicos: la gestión de RR.HH y del conocimiento, la conectividad e información de socios internos y externos de la institución.
- Materializar las relaciones en proyectos concretos, más allá de los convenios firmados.

Nuevamente se aprecia en estos comentarios la importancia de analizar y mejorar los circuitos procedurales, que son vistos como “burocráticos”, lo mismo que se recomienda potenciar la construcción de las redes que permitan arribar a mejores estándares en los acuerdos de cooperación. Al respecto, aparece una cuestión que también fue objeto de discusión en el debate de la Mesa I, relacionada con la necesidad de establecer indicadores robustos para la determinación de la efectividad y el impacto de los acuerdos cooperativos.

La recomendación, señalada por los respondientes, sobre la capitalización y el procesamiento de los aprendizajes (que es denominado en los verbatim como “internalización”), es una cuestión crítica que hace a la efectividad y el impacto de los acuerdos cooperativos. Se refiere a la capacidad de aprendizaje de las instituciones para procesar y gestionar el conocimiento proveniente de los acuerdos de cooperación.

## ASPECTOS EVALUADOS MESA II

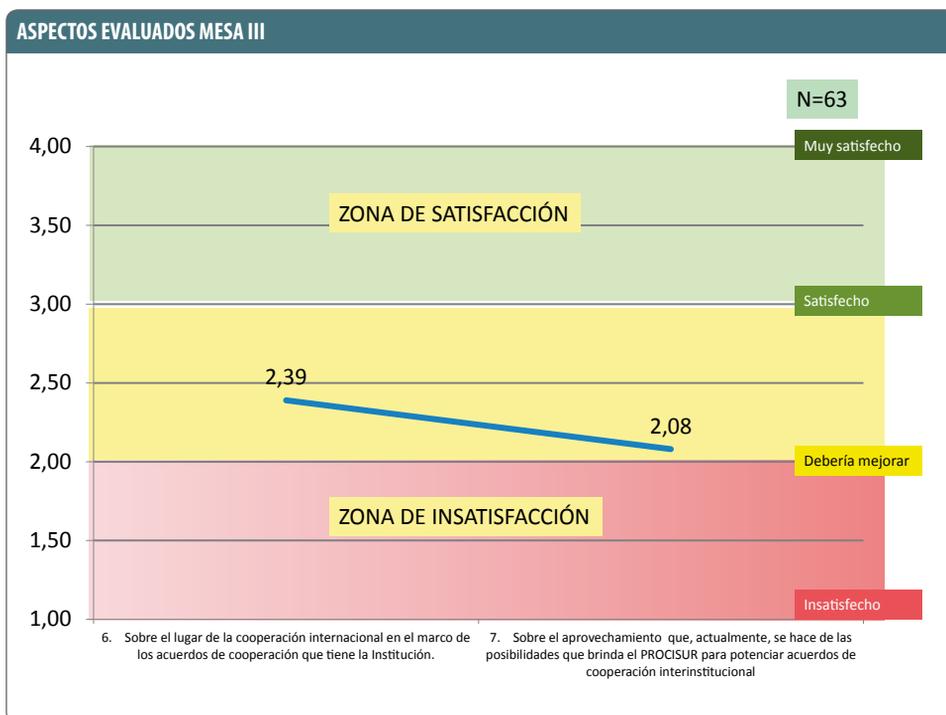


La mesa III siguió con la misma línea de pensamiento de los respondientes, señalando oportunidades de mejora, en este caso, con respecto al lugar de la cooperación, específicamente internacional, dentro de los acuerdos de cooperación y, en particular, el aprovechamiento que las diferentes instituciones hacen del PROCISUR para potenciar acuerdos de cooperación inter-institucional. Al respecto, este último punto apareció como uno de los más críticos, muy cercanos al nivel de mayor insatisfacción (promedio de 2,08 en una escala de 1 a 4).

Al respecto, los *verbatim* dan muestras de la necesidad de potenciar el aprovechamiento del PROCISUR:

- Debe mejorar la comunicación y la gestión entre las instituciones nacionales y el PROCISUR. Se ve muy alejado el quehacer del PROCISUR en relación al quehacer de las instituciones de la región.
- Se sabe muy poco de lo que se hace en el PROCISUR y en otras entidades (generalmente son las mismas personas las que acceden y la información no baja a toda la institución).
- Específicamente se debe mejorar la “internalización” de las actividades del PROCISUR en las actividades propias de las instituciones. Los directivos (Directores, Coordinadores de Áreas y Programas) deberían involucrarse y asumir los compromisos que se alcanzan institucionalmente con el PROCISUR y otros acuerdos internacionales y/o regionales, apoyando su ejecución.

- Profundizar los niveles de cooperación, fundamentalmente sur-sur. Este aspecto mejoró notablemente en los últimos años, pero se puede aún explorar nuevas formas de organización para incrementar la vinculación institucional.
- Es necesario que a nivel de los países de la Región Sur, se hagan más visibles las oportunidades existentes.
- Tratar de aprovechar plenamente las oportunidades y potencialidades de cooperación actualmente vigentes en el plano internacional y sobre todo con relación a Latinoamérica.



Los mensajes emergentes de esta compulsa de la Mesa III dan cuenta de la necesidad de hacer más visible lo que se está realizando en el PROCISUR, pero no quedándose en una mera iniciativa de mayor comunicación, clásica manera de evitar un profundo auto-análisis (como si el problema no requiriera cambios sino mejorar la comunicación). Las organizaciones deben trabajar fuertemente en la vigorización de estrategias para la capitalización de oportunidades. Constituirse en “organizaciones aprendientes”, que aprenden, absorben, difunden, potencian y depositan los conocimientos, organizándolos para que estén al servicio de las diferentes misiones institucionales.



# V DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES: IMPLICANCIAS PARA LA ACCIÓN DE LAS INSTITUCIONES

**S**e solicitó a los participantes del taller que analizaran tanto las expectativas que tenían con respecto a la función de la Cooperación Institucional (e internacional) y su encuentro con la innovación, y las dificultades para alcanzar su realización. Asimismo se les pidió que analizaran de manera más concreta y operativa qué sugerían como pasos próximos para comenzar a cumplir con aquellas expectativas y, yendo más al plano de la ejecución, quiénes debían asumir las responsabilidades para asegurar su implementación.

Los grupos de trabajo conformados (proporcionales, mixtos y balanceados) trabajaron y analizaron las consignas y luego las utilizaron como analizadores para reflexionar sobre la realidad de la Cooperación Institucional, la innovación y las instituciones propiamente dichas, incluyendo el PROCISUR como tal.

Presentamos a continuación las conclusiones que emergieron de estas reflexiones, juntamente con los resultados del debate posterior en plenario, que permitió reubicar o reflexionar los puntos planteados, incluso, con una mirada institucional formal de las autoridades del propio PROCISUR.

---

## 1. Expectativas

- Continuidad de trabajo en Cooperación Institucional (CI) dentro de PROCISUR. Aquí los grupos se interesaron (y entusiasmaron) a partir de esta reflexión acerca de un campo tan específico como fértil como el de la cooperación para señalar su aspiración de que estos foros continúen y se amplíen.
- Volver a nuestros institutos con productos concretos para avalar estas actividades de intercambio (expectativa que se genera en nuestros institutos); se necesita ir más allá. Están pendientes de esto. Tenemos que responder con cosas concretas. Esta respuesta significa que se esperaba mucho más que una reflexión de la práctica, o un mero compartir experiencias.
- Que PROCISUR tenga una acción más efectiva con miradas de prospección. Que sea un espacio de nucleamiento y reflexión. La aspiración expuesta aquí significa que la reflexión no debe quedarse en el análisis de qué hicimos o estamos haciendo, sino poder tener una mirada prospectiva sobre el futuro que apremia.

- Un punto interesante, que operó como incidente crítico acerca de la potencialidad de la reflexión y la oportunidad de capitalizar estos espacios lo brindó la expectativa exteriorizada por uno de los grupos acerca de lo que el PROCISUR va a plantear en el GCARD 2012. Al momento de las presentaciones en plenario, el Secretario Ejecutivo aclaró que el PROCISUR no tiene una participación formal ya que el GCARD es una conferencia con agenda global. Al respecto, comentó Emilio Ruz que la idea es poder aportar insumos para la discusión. Clarificando aún más señaló que -en los hechos- tenemos dos vías de entrada. Por un lado, a través del FORAGRO participaron los presidentes de los INIA aportando ideas y lineamientos para el GCARD. Por otro lado, vía el PROCISUR se tiene una vinculación mediante la prospectiva. El Foresight Hub, incluyó el estudio prospectivo del PROCISUR de 2010 como referencia. En la sesión sobre Prospectiva del GCARD se van a analizar 40 estudios que incluyen nueve de América Latina. Además, el PROCISUR a través de la PRINIDES y la Plataforma de Agricultura Familiar organizan una de las pre-conferencias sobre innovaciones institucionales para la sustentabilidad de la agricultura familiar. Estas aclaraciones operaron como un estimulador para continuar marcando diferentes inquietudes, como una excelente oportunidad de clarificar qué se está haciendo y qué se puede hacer para tener mayor visibilidad institucional en un concierto más amplio y global.
- Los grupos plantearon, asimismo, una expectativa instrumental concreta buscando disponer de:
  - » Mapa de prioridades de cooperación con criterios más estratégicos, en el marco de escenarios futuros para la región.
  - » Catalogo de tipos de cooperación para entendimiento común. Que todos entiendan los diferentes tipos. Hay un espacio de cooperación técnica, un tipo de cooperación puramente científica y la vinculación con el sector privado. Partiendo de esta tipología, identificar los instrumentos legales. Los grupos explicitaron su sorpresa por cómo llevan a la práctica la Cooperación Institucional las diferentes organizaciones. De manera que se espera que este saber esté disponible y se incorpore al hacer del PROCISUR. El IICA ha elaborado un valioso documento que define tipologías de vinculación/cooperación que puede ser una interesante base de referencia.
  - » Indicadores de efectividad de la cooperación internacional y de la cooperación institucional a nivel de región, país e institución participante. El Secretario Ejecutivo apoyó enfáticamente esta expectativa e invitó a los participantes, la mayoría de los cuales son los responsables ejecutivos de la función, que construyan y hagan disponibles estos indicadores.
  - » Un mecanismo para discutir las acciones de la Cooperación Institucional y los intereses de los INIA en el ámbito del PROCISUR. Los participantes señalaron su aspiración de que el PROCISUR pudiera actuar como facilitador de los INIA en cooperaciones internacionales. Pusieron como ejemplo Agrópolis Internacional, para ejemplificar cómo una organización multilateral puede apalancar a sus instituciones miembros.

Emilio Ruz, comprendiendo el señalamiento, clarificó que en la madurez del PROCISUR aún resta tiempo para automatizar la práctica de capitalizar las oportunidades desde las cooperaciones.

- » Instancias de capacitación intra-PROCI en aspectos metodológicos para la cooperación institucional, estudios prospectivos y articulación de redes.
- » Instrumentos de comunicación en tiempo real entre los participantes del programa. Esto emerge porque en ocasiones la información debe ser buscada, y las oportunidades pueden aparecer y salir mucho más rápido que el tiempo que se dispone en las instituciones para interesarse en conocerlas.

---

## 2. Dificultades para lograr las expectativas

Este capítulo de análisis resultó ser uno de los más discutidos, tanto por la naturaleza de sus contenidos como por la invitación a la reflexión.

Los participantes postularon que el PROCISUR debería potenciar su flexibilidad para atender las expectativas planteadas por las funciones de Cooperación Institucional de los INIA. Los participantes percibían que debería haber más margen de intervención de las áreas de Cooperación Institucional e Internacional de los INIA al interior de PROCISUR, por tomar sólo un ejemplo, con respecto a la participación en Agrópolis Internacional.

Emilio Ruz aclaró el camino crítico que debe ser tenido en cuenta en estos procesos. El PROCISUR opera sobre la base de un convenio que establece todas las normas. Todos los temas estratégicos pasan por la Comisión Directiva (que la integran los presidentes de los INIA) y el Comité de Articulación Técnica e Institucional (CATI). El PROCISUR no hace nada si no es autorizado por la Comisión Directiva y el CATI. Es posible que en estos circuitos y articulaciones no fluya, con todo su potencial, la información que pudiera circular. No obstante, el Secretario Ejecutivo prometió procesar estas expectativas y tratarlas en el ámbito del PROCISUR.

La discusión en plenario, no obstante las pertinentes aclaraciones, continuó por cauces más reflexivos aún, de manera que los participantes señalaron la necesidad de vigorizar esta misma discusión al interior de los INIA, siendo que por vía de la representación en el CATI o por los Presidentes de los INIA, en tanto integrantes de la Comisión Directiva del PROCISUR, que su vez opera con siete plataformas, se amplíen los canales de participación. Se señaló el rol que juega la Secretaría Ejecutiva en inducir estos procesos. Se expresó además que sería importante internalizar mucho más lo que hace el PROCISUR al interior de los INIA. Explotar más el rol de los Enlaces Nacionales de manera que puedan ir a los foros multilaterales investidos con las inquietudes funcionales de los INIA. Al respecto, esta expectativa muestra, a ciencia cierta, la clara necesidad de mayor reflexión dentro de los INIA a través de estos foros y de las conclusiones emergentes.

Si el punto anterior, con todas sus aristas, resultó refrescante en un análisis transparente y abierto, pleno de búsqueda de espacios de participación, el siguiente no fue

de un tenor diferente. Los participantes plantearon, a modo de interrogante, si no pudiera haber una especie de ámbito competitivo (y de superposición) en la participación de PROCISUR en ciertas actividades donde pudieran estar (o están) los propios INIA. Este planteo merece ser analizado desde diversas aristas. Por ejemplo, la primera respuesta institucional, proporcionada por Emilio Ruz, pareciera definitiva, pero abre nuevos y enriquecedores puntos de vista: el PROCISUR son los INIA, de manera que nunca han de competir. Quizás el foco del problema no esté en el dato objetivo, tan obvio como concluyente: no se puede competir contra sí mismo, ya que, si fuera así, de todas maneras se estarían capitalizando los beneficios. La otra aproximación, más subjetiva y, por lo tanto, fuera del plano objetivo, es la oportunidad de mejora evidente de construir una imagen, una apropiación y, posiblemente, una solidificación institucional del PROCISUR que automatice la idea de que la participación vía este Programa Cooperativo es, a final de cuentas, la participación misma de los INIA, cuestión que se resuelve perfeccionando el modelo de gestión.

En esa línea, los participantes señalaron que hay oportunidad de clarificar aún más el proceso metodológico de Cooperación Institucional que está promovido desde el PROCISUR. Asimismo solicitaron tener herramientas, documentos, acciones estratégicas, y disponer toda la información escrita necesaria para utilizarla con esa finalidad.

Al respecto, Emilio Ruz refrescó los contenidos fundamentales de su presentación realizada el día anterior, recalcando algunas características importantes:

- El volumen de temas y acuerdos de cooperación es muy alto. Esto ha sido visto a lo largo de estos días de taller, donde cada INIA ha mostrado el gran volumen de cartera de proyectos cooperativos en los que está involucrado.
- Hay gran diferencia entre los países e instituciones en el nivel de participación y contribución en los distintos temas. Aquí apareció la cuestión de las particularidades de visión y prioridades que cada INIA puede asignarle a una agenda tanto regional en general como de asuntos de cooperación institucional e internacional en particular.
- Existe la necesidad de focalización y priorización para identificar puntos comunes para facilitar los trabajos. Este punto se conecta con la discusión amplia y profunda realizada más atrás sobre los pliegues e interfaces entre los intereses de los INIA, la configuración de actividades del PROCISUR y los mecanismos de priorización.
- El flujo de información entre participantes es limitado aún. Este punto también apareció como una expectativa, acerca de la necesidad de estar al tanto de las actividades regionales y de la naturaleza de talleres como del que están participando, donde se comparten experiencias, socializándolas e intercambiándolas.
- Es necesario mejorar el conocimiento de las competencias entre los países (quién hace qué, quiénes trabajan en diferentes temas en cada país, en qué redes de cooperación participan, dónde actúan y los proyectos en que están involucrados).

---

### 3. Próximos pasos y responsabilidades

- Generar un documento conjunto y orientador que contenga las metodologías presentadas y las experiencias. Al respecto, señaló el Secretario Ejecutivo que es menester hacerlo en el ámbito de los compromisos de la plataforma de PRINIDES. Si bien el PROCISUR es flexible, tiene que ser dentro de un mínimo de organización. Claramente puede haber un gran aporte en las modificaciones que se propongan si hay acuerdo entre los socios de emprender otro tipo de plataforma. Ello será factible si surge como una necesidad. La responsabilidad de la redacción del documento, siendo que es la base de este informe, se le asignó a la PRINIDES.
- Impulsar y generar un espacio permanente de Cooperación Institucional/ Internacional dentro del PROCISUR. Siendo que este taller es una actividad de la plataforma de innovación institucional, el tema y los productos se canalizan a través de ese ámbito.
- Realizar una agenda de trabajo sobre Cooperación Institucional con actividades concatenadas y responsables en el marco del PROCISUR. Los INIA asumirán la responsabilidad de este asunto con el apoyo de la Secretaría Ejecutiva.
- Clarificar / divulgar la metodología de los procesos de cooperación llevados a cabo en el PROCISUR. La responsabilidad de la socialización de contenidos es de la Secretaría Ejecutiva en interacción con las áreas de Cooperación Institucional / Relaciones Institucionales / Cooperación Internacional de los INIA.
- Impulsar y viabilizar estructuras de tecnologías de información y comunicación que permitan el intercambio de conocimiento entre los INIA. Emilio Ruz informó que se ha formado un grupo de trabajo con los comunicadores de las instituciones. El grupo ya tiene sus personas nominadas y, a los efectos de optimizar el proceso, habría que transferirle al grupo esta iniciativa. Es importante señalar que no hay que entenderlo como un mero “grupo de comunicación”, sino que ha de trabajar para entender la tecnología de información (redes sociales, email, foros de discusión) que facilite el proceso de trabajo del PROCISUR). Al respecto se señaló que existe la Plataforma de Tecnologías Emergentes, con un componente dedicado a las TIC. De manera que esta iniciativa será responsabilidad de los INIA y el PROCISUR, quizás con el liderazgo coordinador de esta plataforma.
- Formalizar y habitualizar el proceso de llevar todas estas expectativas a la Comisión Directiva. Es una responsabilidad de cada INIA, especialmente de las áreas de Cooperación Institucional cuando los temas sean de su incumbencia.
- Mapear las prioridades de cooperación en cada país. Nuevamente la responsabilidad es de los responsables funcionales de cada institución.
- Organizar y hacer disponible un catálogo de tipología de instrumentos de cooperación. Esto fue considerado como complementario al mapeo de prioridades, ya que significa, de hecho, tener una foto completa de qué está haciendo cada institución.

- Establecer un conjunto de indicadores de efectividad de la cooperación internacional que opere como referencia para todas las funciones en la región.
- Establecer un Banco de datos de competencias.
- Organizar y disponer de una capacitación en metodología y estrategia para la Cooperación Institucional (estudios prospectivos y articulación de redes).

## BIBLIOGRAFÍA

- Alburquerque, F. (2002). “Desarrollo económico territorial. Guía para agentes, Instituto de Desarrollo Regional”, Fundación Universitaria, Sevilla.
- Arias, A. y Vallone, M. (coords.) (2010). “La dimensión social de la cooperación internacional: Aportes para la construcción de una agenda post-neoliberal”, Ed. CICCUS, Bs.As.
- Ayllón Pino, B. (2009). “Cooperación Sur-Sur: Innovación y Transformación en la Cooperación Internacional”, Fundación Carolina, Madrid.
- Botella, C. y Suarez, I. (2012). “Innovación para el Desarrollo en América Latina: Una aproximación desde la Cooperación Internacional”, Fundación Carolina, Madrid.
- Cipolla, A. (2011). “Cooperación FOAR-INTA: Más de 16 años de historia compartida”, en *Revista Española de Desarrollo y Cooperación*, Nro. 27, pp. 43-50.
- García Delgado, D. (comp.) (2010). “Rol del Estado y Desarrollo Productivo-Inclusivo”, FLACSO-CICCUS, Buenos Aires.
- Gómez Balán, M.; Ayllón Pino, B. y Albarrán Calvo, M. (2011). “Reflexiones prácticas sobre cooperación triangular”, CIDEAL, Madrid.
- Heijs, J.; Herrera, L.; Buesa, M.; Saiz Briones, J. y Valadez, P. (2005). “Efectividad de la Política de Cooperación en Innovación: Evidencia Empírica Española”, Instituto de Estudios Fiscales, Papeles de Trabajo, Ministerio de Hacienda, España.
- Lemarchand, E. (ed.) (2010). “Sistemas nacionales de ciencia, tecnología e innovación en América Latina y el Caribe”, UNESCO, Montevideo.
- Levi, J. (2011). “La Argentina y la Nueva Arquitectura de la Cooperación Internacional”, en *Revista Española de Desarrollo y Cooperación*, Nro. 27, pp. 17-42.
- Nalebuff, B. y Brandenburger, A. (2005). “Coo-petencia”, Edit. Norma, Bogotá, Colombia.
- Quiñones Montellano, A. y Tezanos Vazquez, S. (2011). “Cooperación científico-tecnológica para el desarrollo internacional: una apuesta desde la innovación”, Cátedra de Cooperación Internacional y con Iberoamérica, Universidad de Cantabria.





**PROGRAMA COOPERATIVO PARA EL DESARROLLO TECNOLÓGICO  
AGROALIMENTARIO Y AGROINDUSTRIAL DEL CONO SUR - PROCISUR**

**PLATAFORMA REGIONAL INNOVACIONES INSTITUCIONALES PARA  
EL DESARROLLO – PRINIDES**

**Taller sobre: “La cooperación institucional en los INIA del Cono Sur como  
instrumento de la innovación para el desarrollo”**

**Fecha:** 4 y 5 de septiembre de 2012

**Sede y organización:** EMBRAPA, Brasilia-DF, Brasil.

### **Objetivos**

- Debatir cuestiones críticas y tendencias sobre cooperación institucional en el proceso de innovación (en términos integrales) para el desarrollo del sector agropecuario y agroalimentario de la región.
- Promover el intercambio, sistematización e internalización de experiencias sobre cooperación institucional en los INIA y en el sistema de innovación.
- Obtener insumos directos para promover innovaciones tecnológicas e institucionales a través de la cooperación institucional y orientar las iniciativas del PROCISUR.

### **Estrategia**

La cooperación institucional será analizada en el ámbito de la política institucional y de la estrategia de cada INIA, desde una visión regional. La cooperación institu-

cional es uno de los mecanismos más efectivos para acelerar los procesos de innovación y el logro de metas colectivas. El taller se propone analizar las experiencias de cooperación y sus impactos sobre las instituciones comprometidas. También, buscará el establecimiento de directrices que puedan aumentar la convergencia entre los intereses, expectativas y necesidades de los países que integran el PROCISUR. Se considerará también el papel del PROCISUR y del PROCITRÓPICOS como agentes capaces de fortalecer estrategias e instrumentos de cooperación institucional en el nivel regional.

## Agenda

### Día 4 de septiembre

- Apertura del taller (Embrapa – PROCISUR)
- Inserción del Taller en las acciones de la PRINIDES.
- Planificación de las jornadas (Consultor).
- Presentación del Dr. Mauricio Lopes (Director de P&D): La cooperación institucional como factor fundamental de promoción de la innovación. (Los cambios de contexto son una forma de organizarse y gestionar el proceso de desarrollo científico y sus impactos en las acciones de cooperación. La importancia de las cooperaciones entre los países de ALC).

Horarios	Contenidos
09h00	Presentación del taller (Autoridades de Embrapa / PROCISUR)
09h15	El rol de la PRINIDES (Referente Regional PRINIDES) Planificación de las jornadas (Consultor)
09h30	Presentación del Dr. Mauricio Lopes: "A importância e o papel da cooperação institucional no âmbito da CT&I no setor agropecuário na AL".
10h15 – 10h45	Café

## Mesas temáticas

- a) Visión, misión y organización** de la cooperación institucional en los INIA y en el sistema de innovación (foco en la estructura): ¿cómo está la función de Cooperación Institucional estructurada, organizada y gestionada en los INIA? ¿Cuáles son los principales instrumentos? ¿Qué cambios recientes (a nivel interno y externo) influyeron en el proceso y el modelo de cooperación institucional?
- a. La inserción de la cooperación institucional en la vida de la institución.
  - b. La manera en que se remarca la presencia de la innovación tanto en las estrategias de cooperación institucional como en los acuerdos existentes.

Horarios	Contenidos
11h00 – 13h00	Presentaciones
11h00 – 11h30	1. Evolución de la cooperación internacional en el INIA Chile (Mario Paredes C.-INIA de Chile)
11h30 – 12h00	2. Cooperação institucional na Embrapa: Estrutura e instrumentos (Filipe Teixeira - Embrapa)
12h00 – 12h30	3. Cooperación Institucional: un componente estratégico del INTA para contribuir a la innovación (Ana Cipolla-Cristina Arakaki del INTA)
12h30 – 13h00	4. La cooperación nacional e internacional en el ámbito de la planificación y gestión institucional del IPTA (Carmen Cohene - IPTA)
13h00 – 13h30	5. La Cooperación Internacional en INIA Uruguay” (Verónica Musselli – INIA de Uruguay)
13h30 – 14h30	Almuerzo
14h30 – 15h00	Presentación de la información cualitativa emergente de la Encuesta Debates - Síntesis del consultor

**b) Los ámbitos y los tipos de la cooperación institucional** (foco en el proceso): diferentes formas de cooperación a nivel nacional, regional (supra) e internacional. Desafíos de la cooperación institucional descentralizada. La cooperación internacional (papel de los agregados agrícolas), la cooperación a nivel programático (proyectos institucionales) y a nivel territorial. ¿Cómo han sido identificadas y seleccionadas las asociaciones y articuladas las acciones de cooperación? ¿Cómo son definidos los roles, responsabilidades y derechos entre los diversos agentes? ¿Cuáles son las principales normativas que orientan las acciones de cooperación?

- a. La articulación entre la definición de los diferentes tipos de cooperación y la facilitación de la implementación.
- b. Formas de coordinación y trabajo conjunto de la cooperación institucional de los INIA.
- c. Los temas críticos.
- d. Lecciones aprendidas.

Horarios	Contenidos
15h00 – 17h30	Presentaciones
15h00 – 15h30	1. Identificação e articulação de parcerias para cooperação em PD&I (Robinson Cipriano - Embrapa)
15h30 – 16h00	2. Modalidades de Cooperación Internacional en un Mundo Globalizado. (V.Musselli – INIA de Uruguay)
16h0 – 16h30	3. Café
16h30 – 17h00	4. La cooperación Institucional en el INTA: los socios en los Sistemas de Innovación y tipología de las vinculaciones (Ana Cipolla-Cristina Arakaki del INTA)
17h00 – 17h30	5. Situación actual de cooperación internacional en INIA y desafíos futuros. (M. Paredes C. – INIA de Chile)
17h30 – 18h00	6. La cooperación programática. Un caso en la investigación agrícola en el IPTA (Ramón Dávalos - IPTA)
18h00 – 18h45	Presentación de la información cualitativa emergente de la Encuesta Debates - Síntesis del consultor

Día 5 de septiembre

Apertura de la segunda jornada del taller.

Resumen de lo visto en la jornada anterior y planificación del día.

## Mesas temáticas

- c) Modalidades de cooperación internacional y fuentes de financiamiento** (foco en los casos de éxito en experiencias de cooperación internacional). Uso de las convocatorias a nivel internacional y bilateral. Tipo de fondos y posibilidades de participación: Norte-Sur, Sur-Sur y triangular: Unión Europea; organizaciones internacionales y regionales (Banco Mundial, BID, FONTAGRO, GEF, Bill Gates y otras); acuerdos bilaterales; nuevas herramientas de cooperación: LABEX (Embrapa); LABINTEX (INTA), otras.
- Los ponentes pondrán el foco de sus presentaciones en los mecanismos de financiación de la cooperación institucional a nivel internacional.
  - Se analizarán los diferentes tipos de fondos y la plausibilidad institucional de cada INIA, desde lo organizacional y desde las redes construidas, para la gestión y aplicación del financiamiento.
  - Foco en los contextos futuros (tendencias) y puntos de interface/sinergias a explorar a nivel regional.

Horario	Contenidos
08h30 – 11h00	Presentaciones
08h30 – 09h00	1. La Cooperación Institucional como herramienta para la captación de Recursos Presupuestarios. Casos del INTA (Ana Cipolla-Cristina Arakaki del INTA)
09h00 – 09h30	2. Proyecto de Inversión para el fortalecimiento institucional del IPTA (Ing. Luis Llano Imas - IPTA)
09h30 – 10h00	3. Una nueva experiencia de cooperación internacional: Fundación Wageningen - UR Chile (Robinson Vargas M. – INIA de Chile)
10h00 – 10h30	4. Trajetória de cooperação internacional na Embrapa (Francisco Basílio - Embrapa)
10h30 – 11h00	5. Diferentes vías para un mismo objetivo (Sebastián Oviedo - INIA de Uruguay)
11h00 – 11h30	Café
11h30 – 12h00	Presentación de la información cualitativa emergente de la Encuesta Debates- Síntesis del Consultor
12h00 – 13h30	Presentación de experiencias de cooperación internacional a nivel de los PROCIs por los Secretarios Ejecutivos de PROCISUR (Emilio Ruz) y PROCITRÓPICOS (Jamil Macedo).
13h30 – 14h30	Almuerzo

d) Síntesis de las jornadas: factores intra-institucionales que permitirán la optimización y potenciación de los acuerdos institucionales con foco en la innovación. Alternativas de trabajo futuro: perspectivas de los INIA y del PROCISUR.

Horario	Contenidos
14h30 – 15h30	Síntesis de las jornadas y consignas de discusión: 1. Factores intra-institucionales que permitirán la optimización y potenciación de los acuerdos institucionales con foco en la innovación 2. ¿Qué innovaciones organizacionales debe perseguir la propia función de cooperación institucional? 3. ¿Cuáles son las innovaciones institucionales más importantes que promovió la cooperación institucional en las organizaciones y cuáles debería facilitar a futuro? 4. Otras discusiones emergentes.
15h30 – 16h00	Alternativas de trabajo futuro: perspectivas de los INIA y del PROCISUR.
16h00 – 16h30	Café
16h30 – 18h00	Discusión / Debate sobre desafíos y próximos pasos.
18h00	Cierre del taller

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

Argentina  
Bolivia  
Brasil

Chile  
Paraguay  
Uruguay



Edificio MERCOSUR

Luis P. Piera 1992 Piso 3

Tel.: (598) 2410 1676

Fax: (598) 2410 1780

Montevideo - Uruguay

E-mail: [sejecutiva@procisur.org.uy](mailto:sejecutiva@procisur.org.uy)

[www.procisur.org.uy](http://www.procisur.org.uy)