



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



ESCUELA DE GESTIÓN PÚBLICA

CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA

cohorte 2011

Director Lic Mario Krieger

TRABAJO INTEGRADOR FINAL

***Aporte a la política pública de fortalecimiento del crecimiento productivo
de la actividad de granos, legumbres y subproductos
ante nuevas demandas internas e internacionales***

Carlos Adolfo Rinaldi (Ing Agr.)

Resumen

Aporte a la política pública de fortalecimiento al crecimiento productivo de la actividad de granos, legumbres y subproductos, ante nuevas demandas internas e internacionales, basado en criterios relacionados a calidad, higiene e inocuidad en la gestión de procesos seguros y previsibles para el desarrollo de confiabilidad sistémica estratégica

Introducción

El presente trabajo analiza la situación actual de la cadena de granos, legumbres y subproductos desarrollada en el territorio nacional.

Una de las cadenas productivas del país con mayor potencial de agregado de valor para la generación de divisas por exportaciones, como lo analiza y expresa el Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial (PEA).

Se propone generar una propuesta superadora, de control de calidad, higiene e inocuidad ante nuevos requisitos, que favorezca y permita inserción regional e internacional ante demandas crecientes en mercados volátiles con precios fluctuantes.

Para ello se realizará una recopilación crítica de necesidades, no cumplimentadas en la normativa actual, con el propósito de proponer establecer un sistema regulador de gestión de calidad armónico y compartido en todo el territorio nacional.

Tanto en el producto como en las relaciones de insumo/producto, la cadena de producción y comercialización de granos, como cadena de commodities, se encuentra sometida a tensiones por a) precio, b) subsidios c) incremento de requisitos y regulaciones para arancelarias d) desafíos estructurales como mejor inserción en mercados dinámicos requiriendo nuevos canales y bocas de comercialización con ampliación activa de asistencia estatal

Esto presupone que la toma de decisiones y la caracterización de riesgos en la cadena, obliga a disponer de información de libre disponibilidad e insesgada (pública).

La falta actual de presencia sistémica estatal en la cadena de commodities, limita la veracidad estadística por limitación de fuentes independientes de información y de disponibilidad de datos públicos, favoreciendo el uso de "información" basada en terceros ocasionando distorsiones y límites en la percepción de incertidumbres y riesgos para la toma de decisiones, limitando el desarrollo de resiliencia consecuentes con los criterios de crecimiento con desarrollo en condiciones críticas.

Se requiere definir criterios de seguridad sistémica y confiabilidad estratégica para el desarrollo de acciones preventivas basado en procesos seguros en contexto sistémico.

Procesos seguros en sistemas normatizados, gestionados bajo autocontrol empresario incluyendo lo Ambiental, Territorial e Institucional con presencia estatal de control y de asistencia atendiendo a los objetivos estratégicos vigentes de política estatal.

Antecedentes Históricos.

Para realizar la proyección al 2020, el Plan Estratégico Agropecuario (PEA) toma como referencia las actuales condiciones macroeconómicas del país y del Sistema Alimentario Argentino proyectando una mayor adopción de tecnología por parte del empresariado, sobre todo en la incorporación de valor por calidad de producto,

sustentabilidad de procesos y competitividad negociadora, lo que de inmediato elevaría sustancialmente las posibilidades de producción y de las exportaciones por confiabilidad estratégica.

Las finalidades coinciden con la visión prevaleciente en las reuniones del "Grupo de los 20" -y de "Río + 20"- donde el futuro de la producción agraria fue un tema central.

Allí Argentina y otros países en desarrollo, plantearon que para evitar el daño de la especulación financiera alrededor de las commodities, era necesario aumentar la producción de todos los bienes agropecuarios, rol que se le asigna a las grandes empresas agrarias y agroindustriales de la 2ª. Revolución Verde y la 3ª Revolución en ciernes con los nuevos eventos genéticos.

La planificación del crecimiento ha constituido una necesidad de los Estados que tomó distintas características a lo largo del tiempo; en Argentina los "Planes Quinquenales" del período 1945-1955 fueron eje de las Políticas Públicas de desarrollo que sustentaron el modelo de Sustitución de Importaciones; a ellos le siguieron planes que establecían otro tipo de finalidades y objetivos. "... desde 1976 el término desarrollo fue perdiendo prestigio.

Así los tradicionales planes de desarrollo de los años sesenta y principios de los setenta fueron cambiados por el "Programa de Recuperación, Saneamiento y Expansión de la Economía Argentina" (1976), por los "Lineamientos de una estrategia de crecimiento económico 1995-1989". "Argentina en crecimiento, 1993-1995..." (Carballo, 2002)

En el Sector Agropecuario, los antecedentes de planeamiento más cercanos y de muy corta duración fueron dos, se remontan a: 1) junio de 1974, "Plan sectorial agropecuario 1974-1977", parte del "Plan Trienal para la Reconstrucción y la Liberación Nacional", presentado por el Secretario de Agricultura, Horacio Giberti 2) mayo de 1985, "Programa Nacional Agropecuario" PRONAGRO, siendo Secretario de Agricultura Lucio Reca

En 1991 a través del Decreto Nº 2284/91, se disolvió toda forma de control y regulación estatal de la cadena de producción de granos en la Argentina incluida la desaparición de la Junta Nacional de Granos que, bajo diversas formas existía en el país desde el año 1933.

Situación Problemática. ¿Como crecer y desarrollarse sin una política estatal?

Actualmente esta amplia desregulación se constituye en un problema público que actúa como obstáculo para alcanzar los objetivos fijados por el Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial 2010- 2020 (PEA) superando desafíos estructurales como mejor inserción en mercados dinámicos favoreciendo nuevas y estables relaciones en nuevos canales y bocas de comercialización que exige la ampliación activa de asistencia estatal.

El PEA analiza los desafíos crecientes para un Desarrollo Rural Sustentable que toma como referencia las actuales condiciones macroeconómicas del país y del Sistema Alimentario Argentino proyectando una mayor adopción de tecnología por parte del empresariado, sobre todo en la incorporación de valor, elevando sustancialmente la producción y las exportaciones como base del fin estratégico social productivo que se sustenta en el incremento sostenido de la demanda y en el aseguramiento de requisitos..

“Los cambios y modernizaciones técnicas absolutamente necesarias, no pueden seleccionarse en abstracto o a partir de la oferta de tecnologías del mercado. Deben existir criterios de selección dirigidos por la idea central de que dado un rol determinado a cumplir por el Estado, cuál sería el “estilo de tecnologías” más apropiadas para permitirle cumplir con la mayor efectividad ese rol. La discusión tecnocrática pura sobre la reforma del estado para el desarrollo social debería ser superada por un debate más amplio que arrancando de los replanteos respecto a los modelos de desarrollo, extraiga conclusiones en cuanto a cuáles serían los papeles del “Estado deseable” y a partir de allí se procure aportar criterios técnicos para dotarlo de las capacidades para llevarlos a cabo.” (KLIKSBURG op Cit.)

Dados los presupuestos 2010 del PEA, la superficie cultivada del país alcanzaría las 42 millones de hectáreas hacia el 2020, con un aumento estimado de productividad en los principales cultivos, permitiría cosechar 157 millones de toneladas de granos pronosticando un crecimiento para el periodo de 90% (+40% sup. cultivada. y +50% productividad por cultivo).

En oct. 2013, los economistas del Instituto de Negociaciones Agrícolas Internacionales (INAI), que es financiado por las Bolsas y Cámaras del sector, publicaron el Escenario de Referencia Agroindustrial al 2022, tratándose de la adaptación local de un sistema de cálculos desarrollado por la Universidad de Pensilvania y el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA).

En él se establece que, para la campaña 2022/23 Argentina podría producir 128,4 millones de toneladas, una tercera parte más que en la actualidad. En diez años, la producción agrícola podría crecer cerca del 30%, a una tasa del 2,7% anual. Esto implicaría que el sector agrícola argentino bajará su ritmo de crecimiento, ya que desde 1990 había crecido a una tasa promedio del 4,7% anual.

El INAI encuentra límites para el crecimiento geográfico de las siembras. Así, afirma que el área agrícola podría crecer a 34,4 millones de hectáreas, un 9,4%. Este grupo de especialistas coloca el acento en los rendimientos esperando se mantenga el alto número de países destino de exportación sin modificación en las restricciones a OGM y con mayores exigencias respecto de presencia de contaminantes biológicos y residuos de productos fitosanitarios.

Vemos entonces que el crecimiento y el desarrollo productivo, que hacen al desarrollo inclusivo y sustentable, incluyen naturalmente el incremento de requisitos en los mercados internos e internacionales y requiere actualizar y expandir el diagnóstico doméstico sobre productividad valorando correctamente la implementación de prácticas de producción y manipulación y su vinculación con la ausencia controlada y/o presencia prevalente de contaminantes de granos incluidos como conceptos institucionales de control territorial y ambiental.

Esta demanda incrementada de requisitos se debe interpretar como demandas de condiciones de sistematización para favorecer la inserción, en mercados dinámicos con nuevos canales y bocas de comercialización obligando a lograr procesos seguros, previsibles y confiables, facilitadores de agregado de valor, superadores de desafíos estructurales por competitividad favoreciendo la inserción con estabilidad en los procesos de relación país/país por ampliación activa fiscalizadora y asistencia estatal,

Poniendo en juego no sólo la capacidad de los actores sociales para interactuar colectivamente en el marco de procesos y ámbitos que reconstruyan la confianza, sino también la capacidad del Estado para alcanzar el bienestar común a partir de una visión colectiva de futuro construida participativamente.

Reconstruir la confianza entre los actores, fortalecer la capacidad del Estado para impulsar un proyecto nacional y garantizar el interés general por sobre los intereses particulares, serán los tres desafíos principales de este proyecto.

Actualmente la cadena de valor presenta varios eslabones regionalizados (producción, acopio, procesamiento, traslado y comercialización) con una actividad de exportación que tiene niveles altos de participación e influencia (insumos para la producción, establecimientos de requisitos, financiación, información asimétrica). Donde los exportadores son menos de una decena y el resto de los eslabones están altamente atomizados. Asimismo la demanda creciente es abastecida en un 70% por cinco exportadores ABCDE y con la presencia de nuevos países compradores con nuevas exigencias de control verificable de requisitos. Siendo entonces que los exportadores trasladan a los eslabones atomizados la responsabilidad de cumplimiento de esos requisitos incrementando costos finales y/o de rechazo.

¿El crecimiento con desarrollo? La rentabilidad derivada del incremento excepcional de los precios internacionales.

La soja por demanda interna e internacional sostenida, ha generado ganancias extraordinarias más allá de la renta histórica y llevó a los empresarios agropecuarios a volcarse progresivamente hacia la siembra de soja transgénica, en un proceso denominado de «sojización», que llevó al país a convertirse en el tercer productor mundial de soja en bruto y el primero de aceite de soja

En relación a esa renta extraordinaria, el 17 de junio 2008 la presidenta Fernández envió al Congreso un proyecto de ley sobre las retenciones a las exportaciones de granos y las compensaciones a los pequeños productores (Ley de Retenciones y Creación del Fondo de Redistribución Social), con el fin de que fuese el Poder Legislativo el que resuelva en definitiva la situación.

El 18 de julio la Presidenta de la Nación ordenó dejar sin efecto el pedido de promulgación de la Resolución 125/08.

El 3 de octubre de 2008 las patronales declararon un nuevo paro por seis días con cortes parciales de rutas en caso de ser necesario, esta vez para reclamar la completa anulación de las retenciones a la exportación

La producción realizó un extendido paro que tuvo un costo primario de 100 millones de dólares por día. Ello significó una pérdida económica directa de 4.200 millones de dólares para los 42 días de paro efectivo decretados entre el 13 de marzo y el 9 de junio, suma equivalente al monto total de los impuestos que pagó el sector agropecuario en 2007. A ello hay que sumar las pérdidas que sufrieron las empresas exportadoras por los juicios debido a la no entrega de mercadería en término.

Los consumidores se vieron afectados por la aceleración de la inflación ya que el paro también afectó en algunos momentos el abastecimiento de alimentos a la población, y produciendo aumentos considerables en los precios de estos. El gobierno de la provincia de Mendoza estableció que los alimentos aumentaron un 2,5% en el mes de junio de ese año, acumulando un aumento del 17,7% para el primer semestre, atribuyéndolo al paro agropecuario,

El Estado estadounidense a partir del mes de septiembre de 2008 comenzó a intervenir en los mercados de granos con el fin de eliminar los fondos especulativos que habían impulsado el alza de los precios en el primer semestre del año. La medida produjo un sinceramiento de los precios que comenzaron a caer al nivel que se encontraban en 2007, guiándose por la propia lógica de la oferta y la demanda real de granos. El precio de la soja volvió así a los valores de 2007, ubicándose en 318 USD el 16 de octubre, luego de alcanzar un pico récord de 602 USD en julio.

A posteriori el sector de producción verificó que la vuelta, del precio de los granos, a los valores previos a la crisis especulativa, provocó un problema derivado básicamente de la no aprobación por el Congreso de la Nación del sistema de retenciones móviles preestablecido por la Resolución 125/2008, quedando vigente una tasa fija del 35%.

Según el sistema de retenciones móviles no aprobado la tasa para la soja debió haber sido de 30,01% (para un precio de 318 USD), es decir un monto considerablemente más bajo que el propuesto en el Congreso, quedaba claro que el precio no era la base sobre la cual se sustentaría la capacidad competitiva del sector.

Ante este contexto se creó una ventana de discusión sobre temas centrales de la cadena detectándose la necesidad de regular funciones de fiscalización de la producción agropecuaria, a partir de sostener la capacidad competitiva del sector, afianzando la necesidad de su discusión en un actividad en particular la cadena de producción y comercialización de granos.

Los productores como oferta (proveedora) altamente atomizada solo generaron presiones con alto agregado emocional y con escasa negociación racional ya que se encontraban frente a una demanda altamente cartelizada. Demanda comercializadora y financiadora de más del 70% del comercio mundial no afectada comercialmente en el corto plazo por la política oficial.

Los partidos políticos no crearon canales de información reflexivos, efectivos y transparentes en relación al impacto estratégico de la cuestión planteada que facilitase un desarrollo incremental sobre la cuestión que permitiese problematizarla en forma de detectar límites y líneas de trabajo superadoras.

Los parlamentarios no comunicaron claramente y en forma eficaz los límites de la cuestión y sus propuestas de posibles pasos para concretar metas integradoras e incrementales en relación a la cuestión de fondo, la distribución de la renta extraordinaria.

Problema que ingresa en la agenda en 2005 por la política del gobierno de recomponer el control de la cadena de granos en un mercado creciente con rentas extraordinarias pero sin considerar la implementación inmediata de controles con información y evaluaciones.

La cadena había crecido con condiciones macroeconómicas a nivel internacional de mercado apoyada en una política de moneda de cambio competitiva y el Gobierno regula la obligación de cambiar a moneda local las divisas por ingreso de comercio exterior, sumando una fuerte decisión de retener en el país esa renta extraordinaria de altos precios históricos.

Paralelamente la demanda internacional incrementa el volumen de requisitos, en la relación país/país, con aplicación de criterios para arancelarios sin favorecer la confiabilidad de la cadena por sistemas de gestión seguros con mejoras de costos del sector productivo y agregado de valor en el sector interno.

En este contexto, el gobierno no comunicó eficazmente la importancia de incremento de reservas por rentas extraordinarias para disminuir el endeudamiento externo manteniendo un equilibrio razonable entre la agenda de gobernabilidad y de gestión pero manteniendo activos los condicionamientos expresado básicamente con incremento de exigencias internacionales en las relaciones país/país por razones de confiabilidad sistémica en calidad, higiene e inocuidad.

La elaboración de las Metas Agroalimentarias y Agroindustriales. PEA.

En ese contexto se elaboraron las Metas Agroalimentarias y Agroindustriales gracias a los aportes de diferentes actores participantes y fuentes calificadas (MAGyP, SENASA, PROSAP, INASE, Provincias, Universidades, Cámaras Empresariales, otras organizaciones representantes del Sector y Organismos Internacionales CEPAL, FAO, IICA y PNUD) y al apoyo técnico de la Universidad de Tres de Febrero, la Universidad Austral, el Plan Fénix (Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires) y el INTA.

Las metas han sido elaboradas con vistas a los años 2016 y 2020. El período 2010-2016 tiene una fuerte connotación simbólica, ya que se trata de los dos Bicentenarios fundacionales. Pero en realidad 2010-2020 será el período donde las metas se habrán de proyectar con sustentabilidad tecnoproductiva, socio-ambiental y voluntad política.

Las Metas en materia de Granos son desagregadas en cada uno de sus Fines Estratégicos.

| Línea Base 2010 | Meta 2020 | % de incremento |
|--------------------------------------|------------------|-----------------|
| Productividad 3,59 tn/ha | 4,09 tn/ha | +14% |
| Superficie sembrada 33 millones / ha | 42 millones / ha | +27% |

Dados los presupuestos del PEA, la superficie cultivada del país alcanzaría las 42 millones de hectáreas hacia el 2020, con un aumento estimado de productividad en los principales cultivos, permitiría cosechar 157 millones de toneladas de granos pronosticando un crecimiento para el período de 90% (+40% sup cultivada. y +50% prod por cultivo).

Alcanzar este objetivo implica recorrer un camino complejo, que atraviesa diferentes campos de acción, junto a distintos sectores de la producción y de la sociedad, contemplando el futuro inmediato pero también, y fundamentalmente, el mediano y largo plazo.

Objetivo específico 1: Incrementar el volumen y diversidad de la producción agroalimentaria y agroindustrial argentina, con mayor valor agregado, en particular en el lugar de origen, incrementando el número de productores y empresarios del Sector: más producción con más productores.

Objetivo específico 2: Incrementar la productividad de los factores de producción, agroalimentaria y agroindustrial argentinos

Objetivo específico 3: Aumentar el volumen de las exportaciones agroalimentarias y agroindustriales argentinas, con énfasis en las producciones con mayor valor agregado, en particular en el lugar de origen

Objetivo específico 4: Estimular el desarrollo, la difusión y la adopción de innovaciones tecnológicas agroalimentarias y agroindustriales

Objetivo específico 5: Fomentar el desarrollo de formas organizativas: redes productivas por cadenas de valor, redes, industriales, clusters, consorcios, cooperativas, fundaciones, entre otras, que permitan abordar las problemáticas sectoriales y territoriales.

La ausencia reguladora del Estado

Implica una ausencia institucional en metaprocesos horizontales en búsqueda de “evaluación sistémica de impacto o resultados”. La actual organización estatal presenta un modo de acción que es piramidal burocrática privilegiando su función de control de cumplimiento de normas (estándares) incluyendo en su retórica elementos sobre eficiencia y eficacia en la toma de decisiones. Esta situación obliga se replantee su comportamiento en la agenda organizacional a través de respuestas incrementales, interpretativas y preventivas con acumulación de recursos y metas.

Considerando en que secuencias históricas se tomaron las decisiones así como las divisiones organizacionales dentro del estado como la movilización de los actores directos e indirectos y las redefiniciones de la cuestión, se ha revalorizado como consecuencia, la presencia activa del estado en las líneas de información disponibles.

Ante la creciente volatilidad del mercado internacional, restaurar una política estatal reguladora requiere desarrollar estrategias con etapas operativas “paso a paso” con procesos organizacionales seguros, gestores de condiciones estandarizados de confiabilidad productiva, que permitan recuperar previsibilidad para las decisiones sobre los recursos nacionales.

El cambio de actores en la sostenida demanda del mercado internacional con mayor presencia de países emergentes, han generado contextos más sensibles a mayores y diversificados requisitos. Estos nuevos actores comerciales, sin tradición en la cadena de granos generan tensiones y requisitos, en cuanto a crear valor en seguridad y

confiabilidad, que los grandes comercializadores internacionales (ABCD) no logran satisfacer persè.

Esta presencia activa estatal conducente, se propone como generadora de alternativas en forma incremental dentro de las tensiones históricas, para ejercer un control efectivo estatal que consolide los requisitos exigibles y exigidos en niveles armónicos y compatibles en las cadenas de sectores productivos y acopiadores atomizados favoreciendo también la mejora de su actual escasa capacidad negociadora y escasa flexibilidad comercial.

Su inclusión en la agenda sigue siendo sustentable por su impacto en la recaudación tributaria y su agregación social

El gobierno sostuvo que en el periodo de la convertibilidad no se cobraban retenciones y los productores en crisis económica eran una importante cantidad y que en el actual contexto y con la actual política se sembró un 78% más que durante la convertibilidad.

En el curso del conflicto el gobierno anunció reformas al sistema cuestionado.

En dos ocasiones propone reformas a la alternativa original, en la primera estableciendo reintegros y subsidios a los pequeños productores y en la segunda para reducir las retenciones marginales que afectaban a los mercados de futuros.

El gobierno estableció excepciones para los bienes con alto valor agregado y esencial para las economías regionales, como la miel y los limones, finalmente decidió aumentar las retenciones a la exportación de granos (maíz y trigo) y oleaginosas (soja y girasol), llevándolas a un 20% promedio, un 10% para productos manufacturados, y un 5% para el calzado.

El gobierno evaluó también la posibilidad de establecer un sistema de retenciones móviles "que acompañaran la cotización del dólar", pero finalmente se impuso el sistema de retenciones fijas.

La cuestión es de alta relevancia económica

La crisis global y la retracción de la demanda internacional imponen restricciones en la balanza comercial y los compromisos en el pago de deudas y títulos le plantean al gobierno la necesidad de establecer políticas tendientes a preservar los ingresos en dólares. La cuestión es pertinente por su alta significatividad en la recaudación tributaria con alto impacto social.

El Estado mediante la Resolución N° 302 15/10/2012 modificada por Resolución 450/2013 del Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca ha fijado la obligatoriedad de inscripción en el REGISTRO UNICO DE OPERADORES DE LA CADENA AGROALIMENTARIA y mediante la Resolución 1052/2012 19/10/2012 establece que los operadores inscriptos en el Registro mencionado estarán sujetos a fiscalización y para establecer la información adicional sujeta a fiscalización se genera un Procedimiento de Fiscalización y Requisitos normativa, implementando actividades de normatización

regular un problema adicional de la cadena que es la pérdida de identidad de las partidas comercializadas llegando a producir condiciones de elusión o evasión tributaria..

Retomando políticas que apunten a garantizar el usufructo social y acorde al interés nacional del sector que provee históricamente las divisas en nuestro país volviendo a generar información veraz comprobable y de disponibilidad pública en oposición a la de los sectores cartelizados, de administrar sus rentas extra ordinarias con la menor regulación estatal utilizando información asimétrica.

En Junio de 2014 el Servicio Nacional de Sanidad Y Calidad Agroalimentaria publica la Resolución 260/2014 para consolidar los actuales mercados de exportación y acceder a nuevos mercados, los productos argentinos deben cumplir con los requisitos que establecen los países compradores en materia fitosanitaria y de calidad, entendiéndose a la calidad en un sentido amplio que incluye a la inocuidad e higiene.

El cumplimiento de dichos requisitos significa extender los controles fitosanitarios y de calidad al conjunto de la producción nacional así como de los sistemas de control de calidad que sustentan sus respectivos procesos, a efectos de demostrar un sólido respaldo a las certificaciones internacionales, minimizando el riesgo de dispersión de plagas y asegurando a los consumidores de nuestros productos, tanto del mercado exterior como del mercado interno, la provisión de alimentos sanos e inocuos siendo que el Servicio Nacional es responsable de fiscalizar y certificar la condición fitosanitaria y de calidad de los vegetales, sus productos y sus subproductos derivados en estado natural, elaborado, semielaborado, total o parcialmente industrializado

En Julio de 2014 el Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca en conjunto con la Comisión Nacional de Valores publica la Resolución Conjunta 208/2014 y Resolución General 628/2014 de Registros Contratos en Mercados para avanzar en la adopción de medidas que fomenten la participación en el mercado de capitales de los actores de la cadena productiva en todo el ámbito del territorio nacional en el marco del Decreto Nº 1.926 del 15 de septiembre de 1993 (en adelante "DECRETO"), avanzando en acciones que en conjunto aporten mayor transparencia, mejores condiciones para los participantes de la economía real, fortalecimiento de la defensa de los derechos del pequeño productor, industrial e inversor, difusión completa de las operaciones, y acceso a estadísticas públicas.

Las demandas de los mercados y sus consumidores requieren de actividades de control de requisitos (por convenios, por tratamientos parancelarios, etc.) en las cadenas de valor.

El regreso de la presencia estatal actualizada en la regulación de la cadena de producción y comercialización de granos en Argentina

Esto ya no presenta ambigüedad en los criterios de los distintos actores haciéndola altamente pertinente para fortalecer el aprovechamiento de los recursos naturales como ventajas comparativas y las tecnologías competitivas instaladas.

Este planteo fortalece las medidas, en forma oportuna y conveniente dentro de un mercado de commodities, que mitigan la ambigüedad en la información y contribuyen a asegurar la confiabilidad de los productos y la transparencia de las bases de competitividad. Ante esto podemos afirmar que no existe análisis racional único planteado por los actores, hay una existencia simultánea de elementos de conocimiento y emocionales o juicios que producen tensiones requiriendo de un esfuerzo sistemático para reducirlas.

En grupos de opinión y organizaciones como Ministerios, Universidades, Provincias desarrollando planificación estratégica participativa y aprobando el PLAN ESTRATEGICO AGROALIMENTARIO Y AGROINDUSTRIAL 2010- 2020. DESAFIOS CRECIENTES PARA UN DESARROLLO RURAL SUSTENTABLE

En el Ejecutivo en el MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA Y PESCA generando la inscripción de operadores de la cadena.

Relacionado con el conflicto rural, simultáneamente con el tratamiento del proyecto de retenciones a las exportaciones enviado por el PEN, la Comisión de Agricultura de la Cámara de Diputados apuró también el tratamiento de los proyectos de ley de arrendamientos rurales y de warrants o garantías para la obtención de préstamos por parte de los productores agropecuarios. Los que están referidos a la posibilidad de ampliar el plazo mínimo, de tres a cinco años, que deben respetar los grandes arrendatarios que alquilan la tierra de los pequeños y medianos propietarios, así como otros beneficios para los "chacareros". Las modificaciones a la ley de warrants buscan establecer un sistema de acceso al crédito para productores rurales mediante un certificado de depósitos

Verificamos entonces que la política se formula basada a) en criterios tributarios b) en criterios de transparencia en el acceso a la información c) en criterios de implementación de acciones de presencia en la construcción de alternativas de valor en forma incremental.

Los procesos de la administración pública

La concentración empresaria contemporánea hace casi imposible el desarrollo aislado de las PYME, por lo tanto se articula, mediando asociaciones estratégicas a grandes empresas, formando parte de la cadena de valor, requiriendo esto de un proceso de transformación institucional (en marcha) generador de procesos de transformación organizacionales.

Las sucesivas reconstrucciones requieren de los procesos de corrección, diferenciación e integración de los subsistemas

Es importante tener en cuenta que todo proceso de transformación debe contar, por un lado con una base o masa crítica de capacidades institucionales instaladas que hagan factible operar los cambios estratégicos propuestos, y por otro lado, con decisores dispuestos a sostener la viabilidad, y gobernabilidad de los procesos de cambio en la cultura organizacional imperante.

Ante esto la intervención estatal no debería concebirse sólo como producto de la aplicación de normativa, regidos por un modelo legalista-burocrático para el que resulta suficiente el desarrollo de una razón del tipo instrumental.

Tampoco pueden considerarse a estos factores como aislados de un proceso de transformación mayor que involucre un plan de desarrollo nacional en los diferentes campos de acción y promueva la construcción de pautas de ciudadanía e inclusión que fortalezcan el capital social.

Las dinámicas de interrelaciones y comunicaciones que propone el constructivismo y sus modos de abordar teórica y metodológicamente la cuestión pública implican una variante significativa en las prácticas que determinan la cultura organizacional de la administración pública, requiriendo del desarrollo de un tipo de razonamiento crítico para alcanzar su transformación.

La teoría crítica concibe a las organizaciones ya las instituciones como construcciones sociales, producto de la interacción simbólica de la cultura y de la lucha de intereses de los diferentes sectores. Así reduce de plano la tendencia de la burocracia de considerar a las instituciones como entidades "con vida propia", fuera del carácter social de su creación. La producción teórica del constructivismo aplicada al contexto de la administración pública no ha alcanzado esos niveles de desarrollo y mucho menos aún en sus estrategias, métodos y herramientas de intervención. (Revista de Estudios Organizacionales / FCE-UBA Laura Waisbrod)

El SENASA (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria). Organismo descentralizado del Estado Nacional

Que desarrolla sus actividades dentro de la órbita del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, contempla en el marco del Planeamiento Estratégico Participativo del SENASA (PEPS), la MISION, VISION y VALORES que guían el accionar institucional consensuando una serie de EJES ESTRATEGICOS, a partir de los mandatos organizacionales, las políticas públicas y los análisis de escenarios, como líneas maestras de acción de mediano o largo plazo, que sintetizan lo que el Servicio espera lograr para cumplir con su misión. A cada eje le corresponde una serie de OBJETIVOS ESTRATEGICOS.

Los EJES ESTRATEGICOS del SENASA tienen como antecedentes: 1) El Plan Estratégico Agroalimentario PEA2 2) Los lineamientos estratégicos señalados por la Presidencia 3) Las premisas institucionales del PEPS 4) Los aportes al Análisis FODA de las direcciones nacionales y los Centros regionales 5) Las reuniones con los centros regionales y la Sede Central, comprendiendo los siguientes elementos

- Asumir la integración espacial de los objetivos institucionales requiere de plasticidad en la gestión, profesionalismo, inserción local, sustentabilidad ambiental.
- Dinamizar el cambio institucional.
- Desarrollar el Servicio a escala nacional, regional y local. (RED)
- Preservar y mejorar el patrimonio fitozoosanitario y la inocuidad alimentaría, con sustentabilidad ambiental.

- Tender hacia la armonización de los estándares sanitarios y fitosanitarios a escala nacional, regional y local.
- Gestionar el conocimiento y la innovación, aplicando estrategias de intervención que promuevan la sanidad de los vegetales y los animales y la salud de los humanos con el cuidado del ambiente.
- Defender a la sociedad en general y los consumidores en particular;
- Promover una política de desarrollo de su personal.

Los ejes estratégicos o líneas de acción se operan en el marco de PROGRAMAS SUSTANTIVOS TECNICO OPERATIVOS organizando los procesos productivos de toda la entidad, donde se identifican objetivos, metas, productos, indicadores de resultados, volúmenes de actividad, recursos necesarios y responsables de un modelo de gestión de acciones con base en todo el país y con financiamiento proveniente de lo percibido por la prestación de servicios (tasas y aranceles) así como de la asignación del 0,15% del valor CIF de las importaciones que abonen tributos aduaneros (Ley 25.641).

La gestión del control de sistemas de calidad del SENASA

Como generadores de capacitación en red y in situ contribuyen a la mejora de la competitividad de la cadena de valor de los granos con destino a consumo humano, animal e industrial basados en datos y evidencias objetivos que den seguridad y confianza a los consumidores.

Siendo sus características operativas internas:

- Diferenciación vertical: Interviniendo 6 niveles de decisión jerárquica organizacional.
- Diferenciación horizontal: por regionalización de cadenas productivas con armonización organizacional institucional horizontal (regionalización operativa de SENASA).
- Formalismo Alto (de control)
- Áreas vinculadas:
 - a) De diseño e implementación
 - b) De aprobación
 - c) De financiamiento
 - d) De autocontrol y operación
 - e) De supervisión e inspección
 - f) De control y evaluación
- Centralización se involucra un área central coordinadora de normatización, diseño y gestión de implementación para armonización institucional de cumplimiento de cumplimentar metas y objetivos de los ejes estratégicos organizacionales.
- Descentralización institucional de recursos con capacidad de supervisión organizacional del sistema a los subsistemas o cadenas de valor vinculadas y armonizadas.

Justificación del proyecto

La implementación del proyecto en la cadena de producción de granos propone regular las vinculaciones y control de requisitos en el desarrollo de la actividad productiva aplicando criterios y métodos en forma incremental como base de agregado de valor.

Este proyecto, como objetivo estratégico de desarrollo, se cubre operacionalmente demostrando la creciente voluntad de integrar requisitos de valor en las relaciones productivas y comerciales internas e internacionales.

Sobre este concepto se plantea este proyecto para una de las cadenas de producción del país como así lo expresa el PEA, con mayor potencial de agregado de valor para la generación de divisas por exportaciones e incluye lo Ambiental, Territorial e Institucional con regulación oficial.

Siendo esto, oportuno y necesario para: a) asegurar la competitividad, b) aportando a la creación de confiabilidad responsable y compartida, c) estableciendo en todo el territorio nacional un sistema armónico y preventivo de calidad, higiene e inocuidad de granos, legumbres y subproductos vinculado a condiciones previsibles en los procesos, confiables y seguros, d) buscando estandarización verificable de productos, e) con acciones de concientización de los beneficios e importancia de implementación de procedimientos, evaluación de plantas, monitoreo e informes diagnósticos para la mejora.

Debemos destacar la importancia de llevar adelante este tipo de proyectos en forma conjunta, entre organismos como INTA, SENASA, Cámaras Sectoriales y los actores de cada cadena, focalizados en avanzar en proyectos técnicos-científicos que promuevan la higiene y el control sanitario por calidad de los procesos.

Asimismo las actuales decisiones de políticas públicas aplicadas por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca expresadas en la Planificación estratégica PEA 2010 2020, han generado actividades tendientes a incrementar la presencia estatal en la regulación de la cadena de producción y comercialización de granos en Argentina.

La propuesta de este proyecto se presenta como complementaria de los requisitos establecidos por el RUCA dando cumplimiento, en el ámbito específico de la misión encomendada al SENASA, a los Lineamientos Estratégicos establecidos por Planificación Estratégica Participativa.

Estableciendo en la estructura del SENASA, como responsable de proyecto del Programa Técnico Operativo (sustantivo para su gestión e implementación) a la Dirección de Calidad Agroalimentaria (DICA) según incumbencias definidas en la Resolución SENASA 301/2012 y se planifica como una Actividad.

La Dirección de Calidad Agroalimentaria (DICA) es una dirección de 2º nivel operativo dependiente de la Dirección Nacional de Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (DNICA) del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA).

DICA encuentra sus orígenes en la ex Gerencia Técnica de la ex JNG (Junta Nacional de Granos) y del ex IASCAV (Instituto Argentino de Sanidad y Calidad Vegetal) en la fusión realizada con el ex -SENASA (Servicio Nacional de Sanidad Animal) hoy SENASA (SERVICIO NACIONAL DE SANIDAD Y CALIDAD AGROALIMENTARIA).

Marco Teórico del Proyecto

Podemos observar que en la actual organización gubernamental piramidal y burocrática protege el interés público privilegiando "la función" dando cumplimiento a normas incluyendo retórica sobre la toma de decisiones con eficiencia y eficacia pero sin que sea posible evaluarlas sistemáticamente.

En este contexto el ciudadano actual, como usuario o contraparte de la actividad gubernamental, resignifica el uso de recursos como "la función dando agregado de valor" siendo desde allí donde se considera necesario evolucionar hacia el concepto de "evaluación sistemática de impacto o resultado de las actividades de las organizaciones".

Esto exige cambios adaptativos en las actividades de las organizaciones gubernamentales así como de nuevos compromisos de todos los actores de la cadena de agregado de valor.

Algo que si bien no está adecuadamente contemplado en el PEA, no puede estar al margen de un plan nacional de desarrollo, que atienda las necesidades básicas, una visión más integral del desarrollo con la gente que supera al solo hecho tecnológico.

El objetivo de este análisis en relación a adopción de criterios de sistematización que favorezcan la permanencia territorial sustentable para los actores más dinámicos del sector primario valorados en el PEA, demanda proponer mecanismos y modalidades de acción en red para el cumplimiento responsable de objetivos con agregado de valor y confiabilidad

Si bien falta el cómo, es decir las políticas de desarrollo para alcanzar las metas de producción e integración a esas nuevas modalidades de agregado de valor, sobrevuela la hipótesis de que es posible sostener en el tiempo cierto grado de convivencia entre dos "campos" que claramente se diferencian, el de la agricultura industrializada (la de red de inversores con los dueños de la tierra, los contratistas y los servicios) y el de la agricultura de productores empresarios (con fuerte integración de los eslabones dentro de un complejo productivo con permanencia al frente del establecimiento y algunas veces asociados cooperativamente) y que ello no es incompatible con el desarrollo sustentable.

La transferencia, la extensión y el control deberían por lo tanto mantener características similares a las que hoy se evidencian, en medio de la ambigüedad y contradicción de las políticas públicas que fijan horizontes de cambio y mejora.

Ante esto SENASA no está generando una actividad programada específica, para sistematizar en la cadena de valor de producción de granos una presencia política estatal que facilite y legitime indicadores cualitativos de confiabilidad y cuantitativos de control preventivo de requisitos de calidad en un contexto interno e internacional de demanda creciente en volúmenes y requisitos

Basado en esta necesidad detectada y establecida, el SENASA a través su Dirección de Calidad Agroalimentaria ha planificado un objetivo general quinquenal cuya meta es generar sistemas de control de calidad. Presupuestado como actividades con objetivos específicos anuales de control de calidad de grano. Con metodología de gestión sistemática, con presencia activa de control estatal en las cadenas de procesos dando respuestas por regiones incluyendo participación responsable de los actores.

Sin embargo los gobiernos no son los únicos actores que enfrentan las grandes cuestiones sociales y es aquí donde se deben reconocer los desafíos también para las organizaciones de la sociedad civil y las empresas ingresando en la cadena de valor con una mejor distribución de riesgos sociales.

Un reconocimiento ecléctico y pragmático permite salir del excesivo esquematismo técnico teórico para comprender algunas dimensiones sociales de relevante influencia para el logro de resultados eficiente, eficaces, económicos y con impacto social.

Llegado a este punto, es cuando debemos comprender las dimensiones de una organización y en específico las públicas gubernamentales como catalizadoras de procesos sociales de interés general.

Por esto queremos compartir criterios base de comprensión de estas dimensiones variables su sistema, su entorno, sus objetivos, su estructura administrativa, sus recursos, sus procesos

Sistema o conjunto de reglas o principios o cosas sobre una materia racionalmente enlazados entre sí y que relacionadas ordenadamente contribuyen a determinado objeto. Es un complejo cuyos componentes se relacionan con al menos algún otro componente; puede ser conceptual o material. Todos los sistemas tienen entorno, composición y estructura.

Entorno interno y externo donde las organizaciones públicas no ponen en juego la sobrevivencia sino que se encuentran en estado constante dinámico de cristalización a través de renovaciones, políticas sociales, alianzas, escenarios de acción, etc.

Objetivos con transparencia y consenso, que exige su constante definición desde lo implícito a lo explícito desde el ámbito de lo normativo a lo operativo y en relación a la verificación y ajustes de desvíos, intereses corporativos, exigencias de mercados, exigencias comunitarias.

Estructura administrativa: en tanto forma, sistemas de administrar recursos, personas y bienes como divisiones de tareas, cargos, puestos.

Recursos disponibles e interrelacionados como generadores de la organización

Procesos que a través de identificación son generadores de productos y servicios produciendo flujo de información en acción y para la acción.

Desarrollo del trabajo a realizar

La implementación del proyecto, como propuesta de regulación estatal, en forma incremental, activa y sistémica propone estimular la interrelación y agregado de valor en un entorno confiable y previsible entre los distintos actores de la cadena de valor de granos, legumbres y subproductos.

Superando desafíos estructurales, buscando estandarización armonizada y verificación normalización de procesos con aplicación de criterios de calidad, en el sentido amplio, incluyendo inocuidad alimentaria y competitividad comercial., para posibilitar la diferenciación y su caracterización competitiva en nuevos y dinámicos canales y bocas de comercialización tanto en mercados internos como de exportación, favoreciendo la estabilidad en las relaciones comerciales ya desarrolladas así como en la consolidación de nuevas.

Esta formulación sistémica deberá prever sustancialmente, en sus etapas de implantación e implementación, a) la comunicación efectiva de concientización de los beneficios e importancia de implementación tanto de procedimientos como de autocontrol de plantas y procesos para la mejora sistemática continua, flexible, insesgada y confiable b) la regulación y armonización por control y monitoreo preventivo estatal apuntando a un amplio compromiso de los distintos actores como eslabones interconectados para el beneficio mutuo.

Para ello se deberá instalar la cuestión interpretando la necesidad como una demanda de la cadena de valor, recrear las estructuras y mecanismos concretos, lograr su presupuestación económica y gestión eficaz de metas en plazos determinados con obtención de indicadores de eficiencia en el uso de los recursos y de evaluación de impacto de satisfacción de la necesidad como desafío a cumplir.

En este sentido es esencial compartir que la información, cuando se basa en la percepción individual del riesgo, sin que existan fuentes independientes de información veraz, produce creencias en la aprobación social. Como consecuencia de esto, suelen no concordar el riesgo estadístico con la probabilidad de que un riesgo se concrete.

Ante ello esta propuesta propone

1. Generar diseño y puesta en vigencia de nueva norma con implementación de un sistema de calidad de granos en todo el territorio nacional.
2. Generar productos intermedios: Registro de los establecimientos elaboradores, procesadores, acopiadores y comercializadores de granos y subproductos a los que se les exigirá la implementación de prácticas adecuadas de almacenamiento y conservación de mercadería.
3. Generar actividad de concientización de los actores en los beneficios e importancia de implementación de procedimientos, evaluación de plantas
4. Realizar monitoreos específicos para obtención de datos por presencia de contaminantes (agroquímicos, micotoxinas, etc.).
5. Elaborar periódicamente o contingencias, informes técnicos y diagnóstico de situación de productos finales y de análisis de riesgos emergentes (pesticidas, micotoxinas, etc.) para establecer estadísticas de caracterización de riesgo de la población monitoreada y evaluación de plantas, procedimientos y procesos.

Programa (sustantivo técnico operativo): Dirección de Calidad Agroalimentaria

(DICA)

Componente-(propósito del Programa): Establecer nuevos sistemas de gestión de calidad

Actividad – (Componente): “Sistema de Control de Calidad de Granos” de fiscalización de procesos, en calidad agroalimentaria para granos, productos y subproductos de origen vegetal, para la obtención de productos destinados a procesos primarios de consumo humano o de transferencia secundaria para consumo de

animales de consumo humano que cumplimenten en forma segura, confiable y sustentable los estándares normativos nacionales o de terceros países.

Objetivo General del Sistema

Afianzar la producción de granos y su comercialización por incremento de confiabilidad de la cadena de granos argentina, con presencia estatal en la regulación, basada en sistemas con acumulación de esfuerzo y recursos para la toma de decisiones periféricas y delegadas construyendo capital social resiliente con incremento de la capacidad negociadora.

Objetivos Específicos del Sistema

- 1- Desarrollar enfoque institucional de planificación estratégica participativo para validar objetivos e implementar sistemas de control con definición de herramientas de gestión consensuadas en la cadena de valor.
- 2 - Diseñar y aprobar nueva norma para implementar un sistema de calidad de granos en todo el territorio nacional como actividad reglamentada de implementación de procedimientos, evaluación de plantas y monitoreos para obtención de datos por presencia de contaminantes de agroquímicos, micotoxinas, etc. e informes de evaluaciones periódicas o por contingencias
- 3- Desarrollar capacidad organizacional capaz de planificación transversal con programación e implementación de actividades en red para el uso coordinado de recursos, gestionando su mejora en forma sistémica por evaluación de indicadores de impacto de valor público,
- 4 - Ejecutar registro de los establecimientos elaboradores, procesadores, acopiadores y comercializadores de granos y subproductos a los que se les exigirá la implementación de prácticas adecuadas de almacenamiento y conservación de mercadería. Resultando necesario establecer los requisitos y demás formalidades complementarios a los exigidos para la matriculación y fiscalización conforme lo establecido en el Decreto Nº 168/12
- 5 - Elaborar productos de información periódica o ante contingencias con diagnóstico de análisis de riesgos emergentes (pesticidas, micotoxinas, etc.) basados en estadísticas de caracterización de riesgo de la población muestreada.
- 6 - Generar información interactiva para desarrollar resiliencia en la cadena de valor, fortalecida por acciones de concientización de los beneficios favoreciendo la toma de decisiones competitivas aún en condiciones de incertidumbre.

Metodología de la Actividad: Desarrollo incremental sistemático. Con dinámica de interrelaciones y comunicaciones. Utilizando herramientas de inducción y articulación para la adopción y la mejora. Con validación de la implementación operativa y evaluación de la gestión de control instrumental.

I.Producto final: Sistema de Control de Calidad de Granos funcionando.

Meta: 2016 Establecer un sistema de gestión de calidad agroalimentaria completado y funcionando

Calidad: Se registrarán los establecimientos elaboradores, procesadores, acopiadores y comercializadores de granos y subproductos a los que se les exigirá la implementación de prácticas adecuadas de almacenamiento y conservación de mercadería. Se realizarán acciones de concientización de los beneficios e importancia de la implementación de tales procedimientos, evaluación de plantas, monitoreos e informes técnicos.

II.Productos intermedios: Nueva reglamentación publicada en Boletín Oficial. Armonización de implementación con Centros Regionales SENASA. Actualización de Registros

Metas intermedias 2015,2016. 1 Reglamentación vigente. 8 Centros Regionales capacitados y 1870 establecimientos de acopio y procesamiento registrados bajo control.

Calidad: Se establece nueva reglamentación, se registran plantas, se controlan sistemas de calidad para certificación de requisitos exigidos de productos y/o procesos de competencia del organismo, satisfaciendo las demandas de calidad de los mercados consumidores y de los países destino.

Indicadores: a) de formación interna profesional específica b) de confiabilidad de la cadena (RAFF) c) de formación de responsables externos.

Plazos

Cronograma para implementación: 2015 / 2020

Planificación Trienal: 2014, 2015 y 2016.

Presupuesto Anual: 2015

Factores críticos que puede atravesar la implementación de la política pública.

Grado de conciencia de los decisores políticos. Intermedia

Grado de legitimidad de la política pública (el que le asigna el policía network). Alta

Grado de autoridad del responsable de la implementación. Alta

Nivel de disponibilidad efectiva de los recursos. Intermedia

Nivel de programación de las actividades. Intermedia

Nivel de claridad de las instrucciones. Baja

Nivel de fluidez de la comunicación. Baja

Grado de predisposición de los implementadores directos (efectores). Intermedia

Nivel de anticipación de los problemas y cuellos de botella. Intermedia

Grado de alcance de la cobertura territorial. Alta

Nivel de monitoreo, control y evaluación del proceso de implementación Intermedia.

Recomendaciones tendientes a mejorar el proceso de implementación

Se aplicarán criterios de secuenciación de fases sistémicas: Mantener un seguimiento de recursos y control sobre las mejoras de los procesos organizacionales, con criterios flexibles y auto adaptativos en la cadena de valor. Incentivar el trabajo compartido y

responsable. Potenciar acciones incrementales generando insumos para nuevos procesos.

Evaluación, manera explícita, estrategias, instrumentos e indicadores contenidos en un dispositivo de evaluación

Se han realizado a través del PEA la evaluación diagnóstica previendo escenarios futuros.

Asimismo se han realizado y realizarán periódicamente redefiniciones sobre funcionamiento y conocimientos sobre la cuestión.

La evaluación

Se construirán indicadores cualitativos y cuantitativos de aprendizaje organizacional por evaluación de resultados según metas regionales a establecer en productos.

Se construirán indicadores cuali y cuantitativos de aplicación del sistema por monitoreo de procesos

Se utilizarán datos de evaluaciones internacionales realizadas a transacciones comerciales de importaciones y exportaciones.

Enfoque de solución superador del problema

Es superador del problema y altamente pertinente como política oportuna y necesaria con el propósito de atender las demandas de los mercados y sus consumidores. La presencia estatal en la regulación de la cadena de granos en Argentina afianza y complementa la producción y su comercialización. Las actividades de control en las cadenas de valor, basadas en aprovechamiento de recursos con ventajas comparativas y capacidad instalada, contribuyen a la consolidación de mercados existentes o a la apertura de nuevos.

Bibliografía

Decisión racional y acción colectiva - Ludolfo Paramio Unidad de Políticas Comparadas (CSIC, Madrid)

Acción Colectiva y Desarrollo. El papel de las instituciones - José Antonio Alonso y Carlos Garcimartin Instituto de Estudios Internacionales Universidad Complutense

El Problema del Costo Social - Ronald Coase

El Informe Stiglitz-Sen-Fitoussi: Una iniciativa para mejorar la métrica del crecimiento económico y el progreso social - Mariano Gómez del Moral Instituto Nacional de Estadística

La teoría económica neo-institucionalista y el desarrollo latinoamericano - Douglas C. North Proyecto PNUD "Red para la Gobernabilidad y el Desarrollo en América Latina" Instituto Internacional de Gobernabilidad Barcelona 1998

Autopoiesis, la unidad de una diferencia Luhman y Maturana - Darío Rodríguez Javier Torres Sociología Porto Alegre jun. 2003

Las políticas públicas cognitivas el enfoque de las coaliciones defensoras CENTRO DE Investigaciones en Administración Pública FCE UBA Alejandro M. Estévez y Susana C. Esper

Institucionalización de las instituciones políticas y su impacto sobre las políticas públicas Documento de trabajo del BID # IDB-WP-287 2008 Carlos Scartascini Mariano Tommasi Enero 2012

Instituciones, cambio institucional y desempeño Douglas C North

Una introducción al pensamiento de Cass Sustein: riesgo y racionalidad aplicable a la realidad latinoamericana Maximiliano E. Korstanje Universidad de Palermo 2012 Revista Contra Corriente

La Ciencia de "salir del paso". Lindblom Charles E. INEP: ORG 2010

La doctrina del shock. El auge del capitalismo del desastre. Klein, Naomi / Paidós, 1ra. Ed. Argentina. 2008.

Capital Social, Construido a partir de la Interacción, La Confianza y El Conocimiento. Thai & Ghosal

Información Asimétrica, Stigler 1961

Selección Adversa, Akerloff 1970

Riesgo Moral, Moral Hazard, Arrow 1971

La Nueva Gestión Pública Algunas Precisiones para su Abordaje Conceptual Andrea López INAP Serie I: Desarrollo Institucional y Reforma del Estado Documento Nro 68

Argentina: un balance de las reformas administrativas en el Estado Nacional a 25 años de democracia Andrea López Norberto Zeller. Dirección de Investigaciones, INAP. Documento de Trabajo N° 1/2010. ISSN 1850-9835

Estado y Políticas Estatales en América Latina: hacia una estrategia de investigación Oscar Oszlak Guillermo O'Donnell Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES), Documento G.E. CLACSO. Vol. 4, 1981: Buenos Aires, Argentina.

El Planeamiento Estratégico en Organizaciones Públicas - Lic Mario Krieger

Intervención del Estado en el Comercio Granario Los casos de la Junta Nacional de Granos y de la Oficina Nacional de Control Comercial Agropecuario Asociación Argentina de Economía Agraria Agosto, 2008 LEAVY, Sebastián SÁEZ, Francisco Fabián

Cadenas de Valor en la Agroindustria » Roberto Bisang | Guillermo Anlló | Mercedes Campi | Ignacio Albornoz CEPAL BID

La Argentina ante la nueva internacionalización de la producción Crisis y oportunidades. Bernardo Kosacoff .Rubén Mercado CEPAL BID

Plan Fénix. Propuestas para el desarrollo con equidad. Economías Regionales UNAC FCE 2003

Agricultura Inteligente La iniciativa de la Argentina para la sustentabilidad en la producción de alimentos y energía -Lorenzo R. Basso - Buenos Aires: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, 2013.

Redes en un entorno institucional frágil Un estudio de casos múltiple en la agricultura de la Argentina Ing. Sebastián I. Senesi, ing. Hernán Palau ing. Fernando Vilella Universidad de Sao Paulo, Brasil.

Argentina Líder Agroalimentario. Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial Participativo y Federal 2010-2020, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación. 2011.

“Un análisis comparativo entre países iberoamericanos desde la perspectiva de la Planificación Estratégica Participativa” PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial 2010-2020. Versión preliminar 2013

Desarrollo productivo y cambio de paradigma Diez años de agroindustria argentina Instituto de Estudios Económicos Bolsa de Cereales Junio 2011

Gestión de la Complejidad en las Organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado. Jorge Ricardo Etkin. Ediciones Granica. Buenos Aires 2011