

Capacidades estratégicas afectadas del INTA tras el Régimen de Retiro Voluntario 2026

**Diagnóstico institucional y lineamientos para la recuperación
de capacidades críticas**

Dirección Nacional

Julio 2026

Contenido

Resumen y principales hallazgos.....	3
Implementación de Retiros Voluntarios	5
El Contexto Institucional y Presupuestario del RV 2026	5
Fuentes para el análisis de afectación del RV 2026	6
1. La afectación institucional.....	8
1.1.Experiencia, formación y edad intermedia.....	8
1.2.Mayor afectación: las líneas de innovación	9
2. La afectación en el sector, cadenas, territorios y productores	11
2.1. Afectación Económica-Productiva: ejemplos seleccionados	12
2.2. Afectación social, ambiental y territorial	14
2.3. Desaprovechamiento de capacidades estratégicas: equipamiento sin personal para operarlo	15
3. Capital relacional y posicionamiento estratégico del INTA: prestigio, compromisos y capacidades futuras	16
3.1.Afectación relacional y prestigio.....	16
3.2.Afectación en formación de excelencia y saberes	17
Conclusiones y propuestas.....	19
Conclusiones	19
Agenda de recuperación institucional. Propuestas de acción y lineamientos a futuro	20

Resumen y principales hallazgos

El Régimen de Retiro Voluntario 2026 produjo una pérdida significativa de capacidades estratégicas del INTA. El problema no radica únicamente en la disminución de la dotación de personal sino en la afectación simultánea de capacidades científicas, tecnológicas, territoriales e institucionales cuya reconstrucción demandará años y cuya interrupción ya compromete servicios críticos para el sector agropecuario argentino. El INTA no perdió solamente personas, perdió capacidad para generar valor público.

Un proceso de Retiro Voluntario (RV) en una institución pública debería colaborar con una readecuación organizacional estratégica, preservando las capacidades críticas para efficientizar el aporte de la institución a la sociedad. El RV del INTA 2026, al carecer de una estrategia que lo oriente y por priorizar el ahorro de costos corrientes, afectó significativamente capacidades críticas del organismo para responder al sector agropecuario, a empresas y productores, familias rurales y gobiernos locales en un contexto en el que el presupuesto real de INTA es el más bajo de la última década, y donde el RV completa una pérdida de aproximadamente 1800 agentes en apenas dos años y medio.

Los hallazgos más significativos de este Informe son que:

Se retiró parte de la generación estratégica y de relevo. Entre los 889 adherentes (18,2% de la planta permanente), hubo personal con una experiencia promedio de 10 a 20 años, que se corresponde a la inversión de tiempo en el que un profesional de ciencia y técnica consolida su rol de referente o directivo. Se perdió el 38,4% de las coordinaciones de área y se retiraron 44 líderes de grupos territoriales de extensión. La mitad de los adherentes al RV fueron profesionales, y la mitad de ellos contaba con estudios de posgrado.

La afectación se concentra en la investigación y el desarrollo, pero se replica institucionalmente y se acumula territorialmente. De 589 registros de impacto, el 23% se corresponde a baja o discontinuidad total de actividades y el 29% a riesgo severo de las mismas. Las “Líneas de Innovación” concentran el 42% de los registros de afectación y la tasa de “discontinuidad total” más alta (33,5%). La afectación alcanza 29 cadenas/economías regionales en 102 unidades territoriales (la cadena del algodón, por ejemplo, se ve golpeado en tres Centros Regionales distintos). Ejemplos que convierten números en consecuencias.

Se desaprovecha capacidad instalada estratégica, que deja de estar al servicio del sector. En 45 registros se menciona que equipamiento de alta complejidad (laboratorios de fibra de algodón, diagnóstico de chicharrita, reproducción ovina, entre otros) quedó inoperable por falta de personal calificado. Es decir, el RV no representó

un ahorro eficiente, sino la transformación de activos que generaban valor para el sector en ociosos.

La “vacancia absoluta” en algunos temas prioritarios. Donde una temática dependía de un único especialista, el RV resultó en discontinuidad definitiva de actividades estratégicas y prioritarias (por ejemplo: Nanotecnología y nanovacunas en la EEA Bariloche).

Se incumplen acuerdos con externos y servicios de gestión de calidad. De los 93 convenios afectados, las empresas privadas muestran la mayor tasa de ruptura definitiva (26%, casos como Crucianelli, LEAF o Don Mario). Se perdió además el único nexo técnico ante el IPCC (Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático de la ONU) y los servicios de auditoría de gestión de calidad para exportación (GLOBALG.A.P., FSSC 22000). Todo esto afecta severamente la credibilidad y reputación del INTA y pone en riesgo negocios internacionales para la Argentina.

A partir de este diagnóstico, se proponen medidas inmediatas para preservar el rol económico, social y tecnológico del INTA: priorizar una estrategia de mediano plazo, generar estabilidad administrativa, certeza jurídica y presupuestaria, recuperar capacidades críticas mediante un plan de contingencia, y jerarquizar el capital humano remanente en todas sus áreas.

La salida de esta situación crítica del INTA dependerá de la capacidad de avanzar comprometidamente en acciones de corto, mediano y largo plazo, renovando su proyecto institucional y preservando los valores que lo han convertido, durante siete décadas, en una de las organizaciones científico-tecnológicas más relevantes de la Argentina.

Implementación de Retiros Voluntarios

Un Régimen de Retiro Voluntario (RV) puede ser pensado como un proceso que busca una readecuación racional de una organización a un nuevo contexto. De esta forma, el diseño e implementación de un RV debería perseguir un doble propósito: garantizar condiciones beneficiosas y previsibles para los trabajadores que se adhieren y optimizar la estructura de la organización, afectando al mínimo su continuidad operativa y funcional.

Dado el carácter específico del INTA como un organismo de Ciencia y Técnica, es central la preservación de las capacidades de investigación, desarrollo, transferencia y extensión para poder garantizar un impacto tecnológico, económico, social y territorial, positivo en el presente y para el futuro. A su vez, en la medida en que los valores de excelencia de una institución se transmiten a través de prácticas, hábitos y conocimientos alcanzados a mediante esfuerzos colectivos, es fundamental preservar a los referentes de saberes, como líderes de equipos, y a la cadena de transmisión de esos saberes hacia los cuadros técnicos más jóvenes.

En este sentido, desde una perspectiva estratégica, se esperaría que el incentivo del RV atrajera prioritariamente a personal con funciones operativas sustituibles, perfiles no críticos para el núcleo de los objetivos institucionales y agentes cuyo egreso genere un impacto marginal en relación con el ahorro presupuestario esperado por el Estado Nacional que promueve ese RV.

El RV del INTA en el 2026, tuvo una estrategia exclusivamente orientada a priorizar el ahorro de costos del Estado Nacional, y en consecuencia afectó las capacidades de funcionamiento del organismo. El objetivo del presente trabajo es poner en contexto el RV 2026 y analizar su afectación en el funcionamiento del INTA y la capacidad de respuesta al sector agropecuario, agroindustrial y rural.

El contexto institucional y presupuestario del RV 2026

Para dimensionar el impacto del RV finalizado en junio de 2026, es importante analizarlo no como un hecho único o aislado, sino como un eslabón más de un proceso continuo de retracción de la estructura y funcionamiento del INTA.

La salida de aproximadamente 889 agentes con el RV 2026 no constituye un evento excepcional en una plantilla estable de personal, sino que profundiza una tendencia preexistente de desvinculaciones.

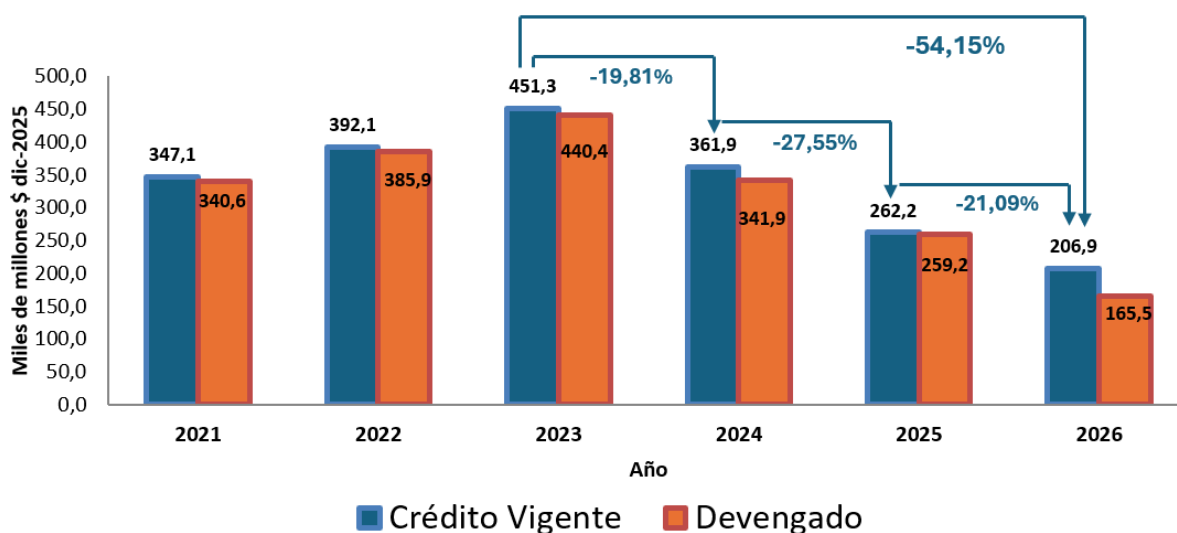
El RV 2026 se suma a un programa de retiro voluntario previo de 2024, a una política restrictiva de ingresos y a la falta de reposición de vacantes por jubilaciones y renuncias.

En su conjunto, este proceso ha resultado en la pérdida de aproximadamente 1800 agentes en un período de apenas dos años y medio.

Esta reducción drástica del capital humano se inscribe, además, en un escenario de fuerte restricción financiera que impacta fuertemente en las capacidades de investigación, desarrollo, transferencia y extensión, así como en la formación, capacitación y reconocimiento salarial al mérito laboral.

De acuerdo con el análisis de las partidas presupuestarias de los últimos años (calculada en pesos argentinos constantes de diciembre 2025 ajustado por IPC INDEC), en el INTA se consolidó **una pérdida del 54,15% en su crédito anual entre los años 2023 y 2026 y del 41,14% de su ejecución presupuestaria entre 2023 y 2025**. Esta abrupta caída en los recursos presupuestarios en tan poco tiempo implica que el presupuesto del año 2025, y el proyectado para el año 2026, resulten ser los más bajos de los últimos años (Fig. 1).

Figura 1. Comparación del presupuesto recibido por INTA en los últimos 6 años: 2021 al 2026
(datos propios de INTA sobre crédito y ejecución ajustada por IPC INDEC en pesos constantes dic 2025)



Este es el marco en el que se debe contextualizar el efecto del RV sobre el INTA y, por lo tanto, del INTA para los productores, las cadenas productivas y el medio social rural.

Fuentes para el análisis de afectación del RV 2026

El análisis que se presentará a continuación se basa en la complementación de dos fuentes de datos principales y diferenciadas.

1. Registro cuantitativo y perfil del personal adherido

Incluye el universo de análisis cuantitativo de las 889 adhesiones totales recibidas. Esta fuente aporta el perfil de los agentes adherentes: distribución por agrupamiento (Profesional, Técnico, Apoyo), nivel escalafonario, formación, rangos etarios, antigüedad media e impacto específico sobre las estructuras de conducción.

2. Relevamiento cualitativo y cuantitativo de afectación institucional y en el sector agropecuario

Se corresponde a información registrada y validada directamente por los directores/as de los Centros Regionales y Centros de Investigación del INTA.

Compila la valoración técnico-institucional en los territorios, identificando el impacto directo del RV en el funcionamiento de las unidades, las áreas críticas afectadas y la visión de la alta gerencia respecto a las posibilidades de continuidad de las líneas de investigación, extensión y de vinculación con empresas y otras instituciones.

El análisis no se limita a una lectura estrictamente estadística del impacto del personal saliente sobre el INTA, sino que focalizará su mirada sobre:

- i) las posibilidades actuales del INTA de mejorar la situación de las empresas agropecuarias, las cadenas productivas, las producciones regionales, los territorios, los productores y sus familias.
- ii) las capacidades futuras de la institución, a través de la afectación en la formación de cuadros científicos y técnicos de excelencia y el prestigio y capital relacional de la institución (con empresas, entidades y organismos, nacionales e internacionales).

1. La afectación institucional

1.1. Experiencia, formación y edad intermedia

Los agentes que solicitaron el retiro equivalen al 18,2 % de la planta permanente de la institución que se suman al proceso de reducción del personal iniciado a fines de 2023 y que en total representa una reducción de casi un 30%.

Tal como ya mencionamos, se esperaría que un proceso de RV genere condiciones atractivas para el retiro de parte del personal, pero conservando a los cuadros directivos, técnicos y operativos senior (pero lejos aún de la jubilación), formados y que sean referencia en el sector. De esta manera, estos cuadros podrían reemplazar a otros de mayor edad y seguir formando a los cuadros ingresantes más jóvenes.

Sin embargo, en una primera mirada se aprecia que al RV 2026 se adhirió personal que promedian 53 años de edad y con 18,3 de antigüedad en el organismo.

Dentro del perfil de antigüedad del personal retirado, podemos encontrar un grupo numeroso compuesto por personas con 10 a 20 años de experiencia. Este dato es importante porque, para una institución de ciencia y técnica como es INTA, entre 10 y 20 años es lo que debe invertirse en tiempo para que un becario o técnico inicial adquiera la formación y experiencia necesarias para alcanzar posiciones como referente temático, gerente o directivo.

Entrando más en detalle, puede apreciarse que al RV 2026 se adhirieron 29 profesionales con cargos jerárquicos:

- 4 directores de Centros Regionales.
- 1 directora de Centro de Investigación.
- 8 gerentes de la Dirección Nacional.
- 8 directores de Estaciones Experimentales Agropecuarias (EEA).
- 3 coordinadores de Programas Nacionales.
- 3 directores de Institutos.
- 2 directores Nacionales Asistentes.

Junto con el personal que ocupaba estos cargos se adhirieron al RV 78 de los 203 coordinadores de área (38,4%) y 44 jefes de Agencias de Extensión. Es decir, se retiraron referentes temáticos y/o territoriales, con experiencia, con capacidad de coordinación, de conducción y con alta formación.

Esta pérdida de capacidades institucionales críticas se enfatiza al observar que la mitad de los que se retiraron (451 agentes) son profesionales y de ellos la mitad (223) tienen estudios de posgrados, habiendo sido la mayoría financiados con recursos públicos.

Pero no solo los profesionales que se retiraron implicaron una pérdida de capacidades críticas, también el personal administrativo, de apoyo y de campo tenía alta formación, ya que el 61,3% de quienes adhirieron al RV 2026 declararon tener formación terciaria, universitaria o de posgrado.

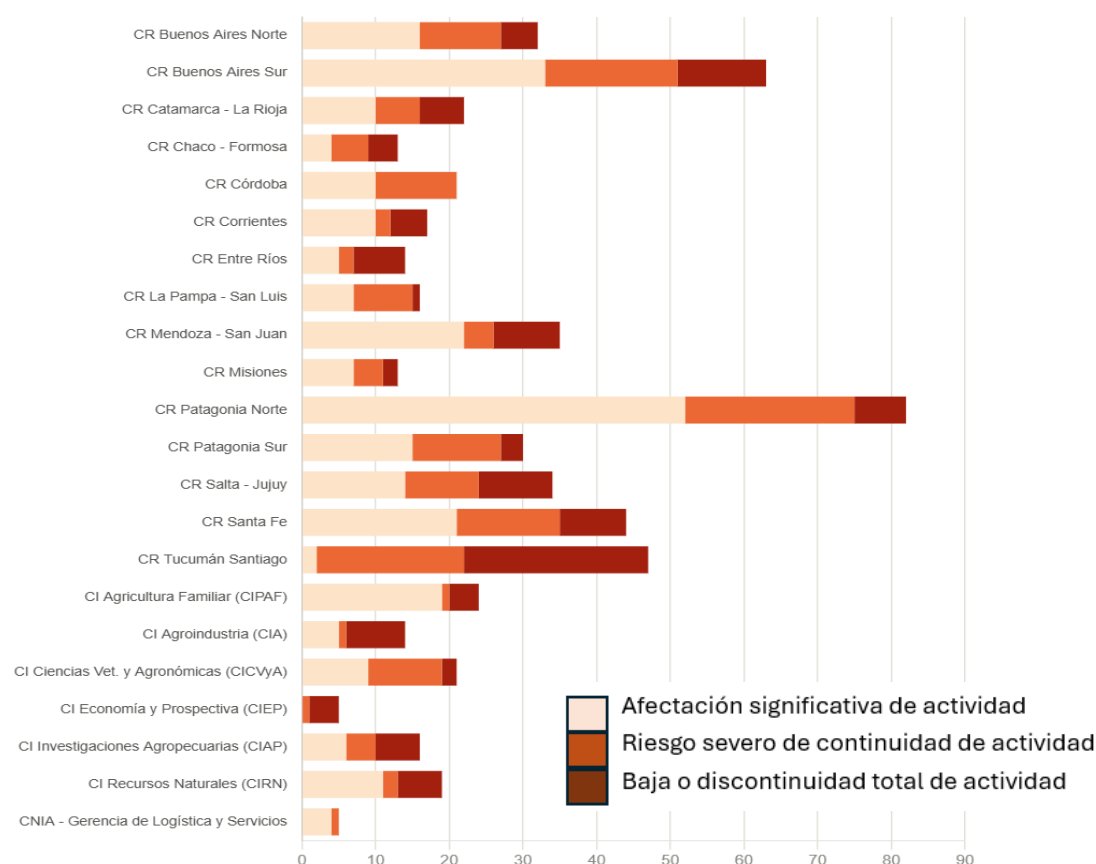
1.2. Mayor afectación: las líneas de innovación

Por su parte, los directores/as de Centros Regionales y de Investigación informaron las investigaciones, convenios servicios o actividades, propias y con terceros, que se verán severamente afectadas posteriormente al RV 2026.

En los 15 Centros Regionales y los 6 Centros de Investigación se detectaron niveles de criticidad que se reflejaron en 589 registros de impacto (Fig. 2), que según su grado de afectación se distribuyeron de la siguiente manera¹:

- Baja o discontinuidad total de actividad: 135 (23 %)
- Riesgo severo de continuidad de actividad: 170 (29 %)
- Afectación significativa de actividad: 282 (48 %)

Figura 2. Cantidad y grado de afectación de investigaciones, servicios, convenios o actividades por cada Centro Regional o de Investigación



¹ Dos registros quedaron sin clasificar.

En una segunda dimensión de análisis, se pudo observar que las actividades más afectadas se correspondían a:

1. **Líneas de innovación:** 245 registros (42 % del total de registros).
2. **Gestión operativa (administración/campo/mantenimiento):** 145 registros (25%).
3. **Convenios/acuerdos de RRII o vinculación tecnológica:** 93 registros (16%).
4. **Servicios estratégicos (sanidad, alarmas, diagnósticos, laboratorios, etc.):** 88 registros (15%)
5. **Formación de recursos humanos:** 16 registros (3%)

De un primer cruce entre actividades más afectadas y grado de criticidad, surge que las “líneas de investigación” fueron las más afectadas por el RV y donde se observa el mayor porcentaje de registros de "baja o discontinuidad total": 33,5%, muy por encima del promedio general (23 %).

A su vez, se destaca que, con un promedio de 18,3 años de antigüedad del personal saliente, el retiro no solo afectó severamente a la capacidad innovativa, sino también la estructura de soporte de los campos experimentales y laboratorios, que se verá comprometida. En efecto, algunos ejemplos que mencionan los directores/as de los Centros Regionales y de Investigación son:

- La baja simultánea de mecánicos de estación, tractoristas, capataces de campo y auxiliares de laboratorio compromete de forma directa las **tareas de micropropagación, mantenimiento de bancos de germoplasma y logística de parcelas experimentales** (ejemplos severos en la EEA Mercedes y EEA San Pedro).
- Las áreas de informática, soporte administrativo y ciberseguridad experimentan una severa sobrecarga que eleva el riesgo de paralización en **redes de monitoreo y mantenimiento técnico de estaciones meteorológicas**.

Es decir, la pérdida de capacidad operativa, estratégica y funcional menoscaba profundamente el rol del INTA como prestador de bienes públicos para el sector y la sociedad en su conjunto.

2. La afectación en el sector, cadenas de valor, territorios y productores

Acorde a los registros territoriales validados por las direcciones de Centros Regionales y de Investigación, los impactos se dividen en dos grandes dimensiones estratégicas, con efecto socio-productivo inmediato:

- i. **Afectación Económica-Productiva**
- ii. **Afectación Social, Ambiental y Territorial**

A esto se suma una tercera dimensión, transversal a ambas, que desarrollamos al final de esta sección: **el desaprovechamiento de capacidad instalada estratégica**, es decir, infraestructura y equipamiento estratégico que quedan sin el personal calificado para operarlos.

Antes de entrar en los casos seleccionados, vale dimensionar el alcance: clasificando los 589 registros de impacto por cadena productiva o línea temática, la afectación no se concentra en unos pocos cultivos o actividades, sino que abarca al menos **29 cadenas productivas agrarias / economías regionales / tecnologías agrarias distintas, en 102 unidades operativas** (EEA, AER, laboratorios e institutos) distribuidas en todos los Centros Regionales y de Investigación. El cuadro siguiente sintetiza esta distribución:

Cuadro 1: Registros de impacto por cadena productiva o línea temática

Cadena / temática	Registros	Baja total	Riesgo	Afectación	Unid.
Suelos y recursos hídricos	34	9	13	12	18
Biotechnología / mejoramiento genético	24	6	8	10	20
Ganadería ovina / lana	21	7	7	7	14
Sanidad vegetal / fitopatología / entomología	19	7	4	8	13
Forestal / madera	18	5	3	10	9
Alfalfa / pasturas / forrajeras	18	4	9	5	14
Alimentos / inocuidad / agroindustria	16	6	3	7	8
Lechería / tambo	15	7	5	3	9
Fruticultura (carozo/pepita)	14	3	4	7	8
Ganadería bovina (carne)	12	5	3	4	10
AgTech / precisión / drones	11	5	6	0	8
Maíz	11	1	6	4	11

Cadena / temática	Registros	Baja total	Riesgo	Afectación	Unid.
Cambio climático / meteorología	10	2	3	5	9
Sanidad animal	9	2	4	3	7
Soja	7	1	4	2	7
Agricultura Familiar	7	0	0	7	5
Apicultura	7	0	2	5	5
Algodón	6	2	4	0	4
Pecán / almendras / frutos secos	6	2	3	1	4
Girasol	4	0	2	2	4
Trigo	4	1	3	0	3
Vitivinicultura	3	1	1	1	1
Arroz	2	1	0	1	2
Porcinos	2	0	2	0	2
Maní	2	1	1	0	2
Granjas familiares / huerta	2	1	0	1	2
Caña de azúcar	1	1	0	0	1
Lúpulo	1	1	0	0	1
Citricultura	1	1	0	0	1
TOTAL	287	82	100	105	202

A continuación, se describen algunos casos a modo de ejemplo. Los mismos pueden profundizarse y ampliarse para comprender adecuadamente su efecto.

2.1. Afectación Económica-Productiva: ejemplos seleccionados

Como se mencionó, la baja, discontinuidad o afectación de líneas de innovación e investigación genera impactos en más de 29 cadenas productivas estratégicas, en economías regionales y en tecnologías de punta que sirven de soporte a la mejora agropecuaria y agroindustrial.

Un rasgo que se repite en varias de las cadenas más relevantes es que la afectación no ocurre en una única unidad aislada, sino que es transversal en distintos Centros Regionales, lo que revela una vulnerabilidad de carácter sistémico y no un caso puntual de mala cobertura local.

- **Cadenas productivas destacadas:**

Granos y forrajes: se interrumpió la histórica coordinación de la Red de Alfalfa en la EEA Gral. Villegas tras perder a su especialista líder, comprometiendo ensayos clave y la evaluación de manejos intensivos y uso de estiércol. Paralelamente, en la EEA Manfredi (Córdoba) se reporta un riesgo severo de continuidad en el proyecto de desarrollo de trébol blanco sin cumarina y la coordinación del RIST I226 (Red Alfalfa), dejándolo sujeto a un reasentamiento geográfico urgente. En conjunto, la temática de pasturas y forrajeras acumula 18 registros de impacto en 14 unidades de 10 Centros Regionales distintos, lo que la convierte en una de las líneas con mayor impacto de todo el relevamiento.

Cereales de verano: se resienten de forma significativa los ensayos críticos de densidad en maíz, las curvas de interacción de nitrógeno, nutrición de girasol/maíz y fechas de siembra de maíz tardío, además de la Red de Soja en la región del NEA (con discontinuidad total en la EEA Colonia Benítez). El maíz es, en rigor, la cadena con la huella más extendida del relevamiento: 11 registros en 11 unidades distintas de 7 Centros Regionales (Buenos Aires Norte, Buenos Aires Sur, Córdoba con 4 agencias afectadas de forma independiente: AER Bell Ville, EEA Marcos Juárez, AER Brinckman, AER Río Primero y AER Ucachá, La Pampa-San Luis, Patagonia Norte, Salta-Jujuy y Tucumán-Santiago), con la “Red de Maíz” de Córdoba perdiendo referentes en al menos cuatro agencias de extensión al mismo tiempo.

- **Economías regionales:**

La pérdida de referentes científicos desarticula esquemas de asistencia técnica locales:

Algodón: la cadena algodonera muestra el mismo patrón de afectación transversal en tres Centros Regionales. En Chaco-Formosa (EEA Sáenz Peña), el laboratorio de fibra de algodón pierde capacidad de uso de equipamiento adquirido recientemente, y el laboratorio de entomología discontinúa la evaluación de nuevos genotipos frente a insectos. En Santa Fe (EEA Reconquista), se retiró el responsable de mejoramiento genético y biotecnología en algodón, que sostenía además el convenio con APPA (Asociación para la Promoción de la Producción Algodonera), en consecuencia se pierde no sólo las líneas de investigación sino el vínculo institucional con la cadena. En Tucumán-Santiago (EEA Quimilí), dos retiros afectan tanto el manejo de malezas e insectos en algodón como los ensayos de adaptación varietal.

Arroz: discontinuidad total en la AER San Javier (dependiente de la EEA Reconquista), donde el retiro del jefe de la Agencia implicó la baja directa del responsable del Programa de Mejoramiento de Arroz de Santa Fe, un nodo neurálgico de articulación público-privada en una zona altamente productiva. En Corrientes, el responsable de campo en los ensayos de manejo del cultivo también fue afectado.

Otras economías regionales: la pérdida de referentes científicos desarticula esquemas de asistencia técnica locales. En **vitivinicultura y fruticultura** se perdieron investigadores especializados en Mendoza y San Juan (se discontinuó el programa de adaptación de nuevos cultivos protegidos en Valles Cordilleranos del norte de Mendoza a más de 2.000 msnm, y la determinación de factibilidad de asociación de **pecán y almendros** en el este mendocino). Afectación similar en **citricultura** (Concordia y NOA), **caña de azúcar, lúpulo y frutales de carozo y pepita** (Alto Valle de Río Negro).

- **Tecnología de punta (AgTech y metalmecánica):**

La desarticulación de equipos de maquinaria agrícola y agricultura de precisión impacta de lleno en la eficiencia operativa del sector metalmecánico agroindustrial. Un ejemplo crítico se registra en la EEA Concepción del Uruguay, donde la pérdida de técnicos especialistas en mecanización provocó la baja directa en las líneas de evaluación de tecnologías AgTech. En la EEA Chubut, el retiro del único piloto acreditado para vuelos con drones especialista en interpretación y procesamiento de datos e IA deja en una situación crítica líneas de investigación y de servicios estratégicos a productores.

2.2. Afectación social, ambiental y territorial

La capacidad de respuesta institucional frente a demandas de bienes públicos y preservación ambiental cayó a niveles críticos:

- **Sustentabilidad y clima:** el Instituto de Clima y Agua reporta la baja y discontinuidad total en la línea de “Escenarios de Cambio Climático y Modelizaciones cuantitativas de clima futuro”. Cabe una precisión importante: se trata de una vacancia originada por la renuncia (2023) del especialista que actuaba como referente institucional y vínculo ante el IPCC, y que no ha sido posible cubrirla por la restricción de ingreso. Lo mismo ocurre con la Red de Radares (convenios SMN y SINARAME), sin referente desde 2023. Asimismo, el área de Medición de Gases de Efecto Invernadero (GEI) sufrió una afectación significativa tras la renuncia y pérdida de becarios abocados al monitoreo de emisiones.
- **Una Salud y seguridad alimentaria:** en el Instituto de Tecnología de Alimentos (ITA) se declaró la discontinuidad total en la línea de investigación de bacterias patógenas relevantes en alimentos (E. coli, Listeria, Salmonella) por el retiro de la profesional científica que lideraba el equipo, dejando un único personal remanente (CPA CONICET), sin capacidad de reemplazo. En la misma unidad, los servicios de detección de aflatoxinas en maní por análisis de imágenes también quedaron en discontinuidad total por el retiro de la profesional a cargo.

- **Desarrollo territorial:** El retiro de investigadoras y extensionistas clave, junto con el cierre de más de 40 Agencias de Extensión Rural y de la EEA AMBA, provocó la baja total de diferentes líneas de género, juventudes, infancia rural y sociología del desarrollo, áreas esenciales para el acompañamiento de **municipios y organizaciones a lo largo de todo el país en la resolución de conflictos de la interfaz urbano-rural y apoyo técnico a la agricultura familiar.**

2.3. Desaprovechamiento de capacidades estratégicas: equipamiento sin personal para operarlo

Un hallazgo transversal a las dos dimensiones anteriores merece destacarse por separado: en 45 de los 589 registros del relevamiento se menciona explícitamente al menos un laboratorio afectado RV, **y en la mayoría de los casos el problema no es la falta de equipamiento sino la falta de la persona formada para operarlo.** Algunos ejemplos ilustran el punto:

- En la **EEA Sáenz Peña** (Chaco), el laboratorio de fibra de algodón reduce su capacidad de “uso de equipamiento adquirido recientemente”.
- En la **EEA Anguil** (La Pampa), cuatro laboratorios de la misma unidad (fitopatología, sanidad animal, calidad de carne y suelos) quedan afectados con la misma fórmula: profesional o técnico retirado sin reemplazo.
- En la **EEA Paraná** (Entre Ríos), el laboratorio de diagnóstico de spiroplasma en chicharrita, financiado con una inversión privada de \$50.000.000 gestionada por la Bolsa de Cereales de Entre Ríos, hoy no cuenta con ningún profesional biotecnólogo para operarlo.
- En el **Instituto de Suelos (CIRN)**, la pérdida simultánea de dos profesionales líderes de los programas RILSAV, PROINSA y SAMLA, tres técnicos y un becario implica, en palabras del propio relevamiento, “pérdida de experiencia y conocimiento acumulado de largo plazo”.
- En el **CICVyA (IMyZA)**, se pierde la curadora del cepario de bacterias promotoras de crecimiento vegetal, comprometiendo la disponibilidad de material biológico para investigación y provisión a terceros.
- En la **EEA Santa Cruz**, el laboratorio de reproducción ovina “queda sin responsable técnico, lo que restringe su funcionamiento”.

En síntesis: el RV no solo redujo dotación, sino que dejó activos físicos y tecnológicos estratégicos (equipamiento de laboratorio, infraestructura, convenios con

financiamiento privado ya ejecutado) sin operar, u operando muy por debajo de su capacidad instalada, por ausencia de personal calificado para su utilización.

3. Capital relacional y posicionamiento estratégico del INTA: prestigio, compromisos y capacidades futuras

En el capital relacional y las capacidades a futuro, podemos mencionar diferentes tipos de impactos del RV 2026. De los 93 registros categorizados como “Convenios/Acuerdos de RRII o VT” en el relevamiento, la distribución por tipo de contraparte es la siguiente:

Cuadro 2: Convenios y compromisos externos afectados, por tipo de contraparte

Tipo de contraparte	Registro	Baja/disc.	Riesgo	Afectación	Unid.
Redes territoriales / articulación institucional diversa	27	1	11	15	9
Empresas privadas (I+D / VT / comercial)	23	6	8	9	15
Universidades / instituciones académicas	13	2	4	7	8
Asociaciones de productores / entidades de la cadena	10	0	3	7	8
Organismos públicos (municipal/provincial/nacional)	9	2	1	6	7
Redes y organismos internacionales	7	1	3	3	6
Fundaciones / ONG	4	0	2	2	4
TOTAL	93	12	32	49	57

Un dato se destaca del cuadro2 es que: las empresas privadas son la contraparte con mayor tasa de interrupción del compromiso (26 % de sus 23 casos terminan en baja o discontinuidad total, frente al 13 % de las asociaciones de productores o el 15 % promedio de los organismos públicos). Es decir, los vínculos con más capital reputacional en juego (convenios de vinculación tecnológica con empresas) son, paradójicamente, los que muestran mayor probabilidad de discontinuidad.

3.1. Afectación relacional y prestigio

El retiro voluntario vulnera la confianza del sector privado y el estatus internacional del organismo debido al cese o severa disminución de actividades en convenios de Investigación y Desarrollo (I+D) vigentes y cofinanciados. A modo de ejemplo, se pueden citar los siguientes casos:

- **Sector empresario:** se registran interrupciones en alianzas estratégicas. En la EEA Concepción del Uruguay, se discontinuaron los convenios de I+D y transferencia de tecnologías con las firmas **Crucianelli S.A.** (desarrollo AgTech, SIGEC 29854) y **LEAF S.A.** (vigente hasta mayo de 2028, pero hoy sin reemplazo de su responsable). En la EEA Las Breñas, el retiro del coordinador y líder temático truncó el trabajo conjunto y los compromisos asumidos con la firma **Don Mario**. Las bajas de personal afectan también convenios vigentes con **Frutos del Sol, Suplefeed y la Fundación Maní Argentino**, así como el convenio de cooperación técnica entre INTA y **Biofábrica Misiones** (EEA Cerro Azul), dado de baja por el retiro del técnico responsable del proyecto. La pérdida de referentes obliga a rediscutir los términos del convenio con la **Asociación Argentina de Criadores de Corriedale**, que arriesga interrumpir un proceso de 10 años de mejoramiento genético de la raza.
- **Prestigio internacional:** se debilita el posicionamiento del INTA en redes globales de investigación (como AgriTeRRIS) y se resienten vínculos académicos internacionales, entre ellos la cooperación con la Universidad de Costa Rica, el convenio INRAE (Francia) y el vínculo con la Universidad Nacional do Paraná (Brasil).
- **Servicios de auditoría de exportación:** el Instituto de Tecnología de Alimentos reportó la baja definitiva de los servicios de asesoramiento y auditorías técnicas que el INTA brindaba a empresas exportadoras en normativas internacionales críticas de inocuidad como GLOBALG.A.P., GLOBALS.L.P y FSSC 22000, debido al retiro de la especialista exclusiva a cargo de dichas certificaciones.

3.2. Afectación en formación de excelencia y saberes

La desvinculación de científicos senior quiebra la transferencia intergeneracional de conocimientos (“memoria institucional”) y daña las capacidades de investigación futura. Para dimensionar este fenómeno usamos tres lentes sobre el mismo relevamiento, porque la categoría oficial de “Formación de RRHH” es insuficiente para dar cuenta del impacto real:

Cuadro 3: Formación de excelencia, saberes y relevos

Dimensión	Registro	Baja/disc.	Riesgo	Afectación	Unid.
Formación de RRHH (categoría oficial del relevamiento)	16	5	1	10	10
Menciones explícitas de becas/becarios (CONICET/INTA)	28	8	9	11	22
Vacancia absoluta / "sin reemplazo" (único especialista)	22	16	1	5	16
TOTAL	29	11	26	48	29

El dato más contundente: en los casos de vacancia absoluta (unidades que quedan sin ningún especialista en la temática porque un solo agente lideraba toda la línea) el 73 % termina en baja o discontinuidad total, muy por encima del 23 % promedio del relevamiento general. Es decir, allí donde el saber institucional estaba concentrado en un referente de trayectoria, la probabilidad de discontinuidad total casi se triplica.

- **Formación de relevos:** la salida de investigadores con alta categorización significó la pérdida automática de directores de beca en disciplinas sensibles (genómica, microbiología de suelos y sanidad vegetal, entre otras). Como correlato de la incertidumbre institucional y la pérdida de sus tutores, se registró la renuncia y cese de becarios doctorales y postdoctorales (cofinanciados por CONICET/INTA), tal como reportan las unidades de EEA La Rioja y EEA Cesáreo Naredo, interrumpiendo abruptamente líneas de investigación en pasturas y el programa de Manejo de Bosques con Ganadería Integrada (MBGI).
- **Debilitamiento de saberes y vacancia total:** la concentración del retiro en perfiles con alta experiencia dejó áreas estratégicas en situación de “vacancia absoluta”. El caso más alarmante en investigación de frontera ocurre en la EEA Bariloche, donde el retiro del personal calificado provocó la discontinuidad de la línea de nanotecnología y desarrollo de nanovacunas, relegando al INTA en el desarrollo científico de vanguardia. De igual forma, laboratorios de fitopatología, virología y entomología quedan sin personal de relevo capacitado para interpretar los históricos bancos de datos del organismo. También se ven seriamente afectados equipos con alta experiencia en relevamiento de conectividad rural y de fortalecimiento de la comercialización.

Conclusiones y propuestas

Conclusiones

El RV 2026 no operó como el proceso de readecuación racional, sino que al no estar precedido por una planificación estratégica que segmentara y preservara funciones críticas, operó como un mecanismo que profundizó y aceleró un proceso de desvinculación del personal y como mera estrategia de ajuste presupuestario. El resultado, en las tres dimensiones analizadas en este informe, es el siguiente:

En el plano institucional, el RV desarmó parte importante de la generación de relevo: retiró personal de edad intermedia, alta formación y capacidad de conducción, precisamente el segmento que debía suceder a los seniors y formar a los cuadros jóvenes. El resultado no es solo una reducción de dotación sino una ruptura en la cadena de transmisión de saberes entre generaciones de investigadores.

En el plano sectorial y territorial, la afectación golpeó muy fuertemente al núcleo técnico-científico del INTA (investigación, extensión e innovación), en algunos casos afectando a una misma cadena o economía regional con retiros de personal proveniente de diferentes regiones o territorios, pero que trabajaban de manera coordinada y complementaria en la misma temática. A esto se suma un fenómeno de ineficiencia operativa y disfuncionalidad estratégica: activos tecnológicos y de infraestructura, algunos con inversión privada ya ejecutada, quedan ociosos por falta de personal calificado para operarlos y dejan de estar al servicio del sector y los productores.

En el plano del prestigio y las capacidades futuras, el RV generó un daño reputacional ante socios estratégicos del sector privado, otras instituciones del sistema de CyT y organismos internacionales por el cese forzoso de convenios cofinanciados vigentes, y comprometió servicios que, además de su valor para el sector, constituyen una fuente de financiamiento extrapresupuestario para el propio INTA.

Este triple efecto ocurre, además, en el marco del ajuste financiero más severo de la última década y de una pérdida neta de aproximadamente 1800 agentes en dos años y medio. Este doble impacto (financiero y de capital humano) pone en riesgo la sostenibilidad de las funciones esenciales del Instituto y su capacidad de responder a las demandas de innovación, investigación aplicada y asistencia técnica del sector agropecuario y las economías regionales, en el presente y de cara al futuro.

Agenda de recuperación institucional: propuestas de acción y lineamientos a futuro

Las evidencias presentadas en este informe muestran que la principal dificultad que enfrenta el INTA no radica únicamente en la reducción de personal o en las restricciones presupuestarias, sino en la pérdida de capacidades críticas para sostener su misión institucional. La recuperación de esas capacidades requiere una estrategia integral que combine planificación, previsibilidad, fortalecimiento del capital humano y reconstrucción de los vínculos con el sistema científico-tecnológico, el sector productivo y la sociedad.

En este marco, se proponen las siguientes líneas de acción.

1. Restablecer la planificación estratégica institucional

La reconstrucción de capacidades debe comenzar por recuperar una visión compartida de mediano y largo plazo que permita orientar las decisiones organizacionales y asignar prioridades de manera objetiva. Se propone:

- Completar el proceso participativo de planificación institucional y definir una cartera programática alineada con las prioridades nacionales y territoriales.
- Utilizar la información contenida en este informe para identificar y jerarquizar las capacidades críticas cuya recuperación resulta prioritaria.
- Definir criterios transparentes para la asignación de recursos humanos y presupuestarios, concentrándolos en funciones estratégicas para el cumplimiento de la misión institucional.

2. Garantizar previsibilidad presupuestaria y operativa

La recuperación institucional requiere condiciones mínimas de funcionamiento que permitan sostener las actividades de investigación, desarrollo, extensión y vinculación tecnológica. Se propone:

- Garantizar un piso presupuestario para el funcionamiento de las unidades, laboratorios, campos experimentales, redes de monitoreo, infraestructura y equipamiento estratégico.
- Implementar mecanismos extraordinarios de financiamiento destinados a recuperar capacidades severamente afectadas y evitar la pérdida de inversiones ya realizadas.
- Priorizar el mantenimiento de los servicios tecnológicos que generan impacto productivo y recursos extrapresupuestarios para el propio Instituto.
- Agilizar los circuitos administrativos de aprobación de convenios de vinculación tecnológica, reduciendo los tiempos de tramitación que hoy desalientan a contrapartes públicas y privadas.

3. Recuperar el capital científico-tecnológicas e infraestructuras estratégicas

Las pérdidas ocasionadas por el Retiro Voluntario no fueron homogéneas; afectaron particularmente aquellas áreas donde el conocimiento se encontraba altamente especializado o concentrado en pocos profesionales. Se propone:

- Priorizar la cobertura de vacancias en laboratorios, plataformas tecnológicas y servicios críticos.
- Restablecer con carácter urgente las líneas donde se verificó "vacancia absoluta", evitando la desaparición definitiva de capacidades estratégicas.
- Normalizar la estructura de conducción mediante la cobertura por concurso de las posiciones directivas vacantes.

4. Reconstruir el capital humano y la cadena de relevo

La principal fortaleza del INTA continúa siendo su capital humano. Recuperar la capacidad institucional implica reconstruir la transmisión de conocimientos y asegurar la formación de las próximas generaciones de investigadores, extensionistas y gestores. Se propone:

- Diseñar un programa institucional de desarrollo de capacidades para futuros referentes científicos, técnicos y directivos.
- Garantizar la continuidad de becarios doctorales y posdoctorales que perdieron sus directores, mediante la asignación inmediata de nuevos directores o codirectores.
- Revisar los mecanismos de formación, incorporación y retención de talentos en áreas estratégicas.
- Fortalecer los sistemas de reconocimiento al desempeño, la innovación y la productividad institucional.
- Promover una recomposición salarial que recupere la competitividad del INTA frente al sistema científico-tecnológico y al sector privado, como condición indispensable para retener y atraer talentos.

5. Recuperar el capital relacional y la confianza institucional

El prestigio construido por el INTA durante décadas constituye un activo estratégico que debe preservarse y fortalecerse. Se propone:

- Convocar a las instituciones públicas, empresas, universidades y organizaciones con convenios afectados para redefinir conjuntamente mecanismos que permitan garantizar su continuidad.
- Restablecer prioritariamente los servicios tecnológicos y de certificación cuya interrupción afecta la competitividad del sector agropecuario y agroindustrial.

- Fortalecer la presencia del INTA en redes científicas nacionales e internacionales y recuperar los espacios de cooperación estratégica que se han visto debilitados.
- Impulsar una estrategia de revalorización del rol y la misión institucional del INTA ante la sociedad, el sector productivo y el propio Estado, comunicando de manera activa sus contribuciones al desarrollo agropecuario, agroindustrial y territorial del país.

6. Construir una nueva etapa institucional

¿Qué pierde la Argentina cuando el INTA pierde esas capacidades?

El INTA constituye una de las principales capacidades científico-tecnológicas de nuestro país para promover innovación, competitividad, sostenibilidad, desarrollo territorial y generación de bienes públicos para el sector agropecuario. La afectación de esas capacidades trasciende a la institución porque compromete la capacidad para responder a desafíos estratégicos vinculados con la producción, la seguridad alimentaria, el ambiente, la bioeconomía y el desarrollo federal.

La magnitud de los cambios experimentados durante los últimos años exige que las respuestas trasciendan las medidas de emergencia. El desafío no consiste únicamente en recuperar capacidades perdidas, sino en construir un INTA más integrado, eficiente, innovador y orientado a resultados.

¿Qué decisiones estamos dispuestos a tomar?

Las capacidades institucionales tienen, al menos, tres tiempos: 1- construirlas lleva décadas; 2- terminar de perderlas puede ocurrir en meses; 3-reconstruirlas exige planificación, inversión y decisión política sostenida.

El INTA ha construido durante siete décadas un patrimonio científico, tecnológico, territorial e institucional único. Ese patrimonio no reside exclusivamente en el tamaño de su infraestructura, sino en las capacidades colectivas acumuladas para producir conocimiento, innovar junto a los productores y responder a los desafíos del desarrollo nacional. Recuperar esas capacidades no implica volver al pasado, ni alcanza con realizar un análisis de coyuntura. Es más que nunca necesario crear las condiciones para que la institución continúe cumpliendo su misión estratégica al servicio de la Argentina.

El futuro del INTA no está escrito. Dependerá de las decisiones que se adopten en los próximos años y de la capacidad colectiva de transformar esta crisis en el punto de partida de una nueva etapa institucional, a la altura de los desafíos productivos, ambientales y sociales de la Argentina.