



SUBEJE N°3.5

Título del Subeje: ODS. Acciones locales y regionales

ESCRITO MODALIDAD EXPERIENCIA

TÍTULO DEL TRABAJO:

APRENDER HACIENDO: EXPERIENCIA DE PROSPECTIVA FRUTÍCOLA EN EL ALTO VALLE DEL RÍO NEGRO AL 2035.

Menni, M. Fernanda¹, Santagni, Adalberto²

INTA IPAF Patagonia¹, INTA EEA AV²,

menni.fernanda@inta.gob.ar , santagni.adalberto@inta.gob.ar

RESUMEN

El proceso prospectivo realizado entre 2019 y 2022, permitió la construcción de escenarios a partir de arquetipos para el sector frutícola del Alto Valle del río Negro al 2035 de manera colectiva, haciendo uso de metodologías jerarquizadas. Dada la multiplicidad de voces de un sector con todas las características de un sistema en crisis, en un territorio complejo, la propuesta de esta experiencia, fue a través de 6 Fases distribuidas a lo largo de la duración de los proyectos estructurales INTA. Se propone este trabajo con el fin de articular con actores del ámbito estatal y privado de la región y del país para su eventual utilización como insumo estratégico en la definición de políticas públicas y empresariales, a través de una mirada multidimensional y multidisciplinaria del sector y el territorio en el cuál la fruticultura, se desarrolla y desenvuelve. Se realizaron talleres entre el 2019 y 2021 con 140 referentes y actores del territorio. Se trabajó con grupos de entre 5 y 20 personas. A mitad del proceso de construcción, se presentificó un *cisne negro*: el SARS COVID19, que impulsó a readecuar encuentros y buscar alternativas creativas de interacción. El proceso fue complejo, pero podría entenderse como exitoso.

PALABRAS CLAVES

Sector Frutícola; acción participativa; inteligencia colectiva, foresight, futuro

CONTEXTO

El sector frutícola del Alto Valle (AV) es un complejo agroindustrial, con productores de diferentes tipos sociales y con distinto nivel de intensidad de uso de tecnologías e integración a la cadena. Los mercados externos e internos permiten el desarrollo y sostenimiento de la producción así como la generación de trabajo endógeno en los distintos eslabones. Los cambios tecnológicos, la globalización, el estado del actual sistema, imponen nuevas formas a las relaciones dentro y fuera del mismo. El involuntario e inorgánico desarrollo territorial del AV, la coexistencia con el petróleo como actividad de competencia por la mano de obra y los recursos naturales, los intereses diferenciados y muchas veces contrapuestos al interior de la cadena permiten imaginar vastos futuros, más o menos posibles de realizar; por lo cual se trabajó con la técnica de arquetipos, reduciendo a cuatro escenarios (Dator, 2009). El relevamiento de opiniones 'expertas' se logró con acción participativa. Desde el INTA, con un



grupo de especialistas asociados al medio frutícola, se abordó esta experiencia con los siguientes objetivos: •Construir posibles escenarios futuros del sector frutícola que orienten el accionar de la Estación Experimental Agropecuaria AV (EEA AV) y sus ámbitos de influencia al 2035, con un enfoque multidimensional. •Instalar la prospectiva estratégica como una herramienta sistemática de la planificación de mediano y largo plazo en la EEAAV. •Conformar un equipo interdisciplinario e interinstitucional para el tratamiento de grandes temas. •Abrir un espacio de participación orgánico e institucional a los distintos técnicos de la EEA y Agencias de Extensión Rural (AER) y de articulación con instituciones del medio. El equipo de trabajo logró consumir el primer objetivo. Los tres restantes, están condicionados al accionar institucional.

DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

Se definieron escenarios para el Alto Valle al 2035 con foco en el sector frutícola. Se incluyeron análisis de variables y actores para ver potencialidades y proponer estrategias posibles a realizar de manera mancomunada (Bishop, *et al*; 2007; Gauna, *et al* 2019). La metodología IGO se utilizó para la reducción y validación de las variables surgidas de los talleres (Schwartz, 1996). La metodología MICMAC -Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación- se utilizó para ver la relación e implicación de las variables (Godet, 1994). Los escenarios, se realizaron a través de arquetipos (Shultz, 2001). A tal fin la recolección de la información se realizó con vigilancia estratégica, indicadores específicos -cuantitativos- y talleres en mesas temáticas -cualitativos-. El estudio de prospectiva partió de la problemática del sector frutícola y el territorio en el cual se desarrolla. Como se mencionó, la estructura del estudio fue a través de 6 Fases:

Fase1 (1º trimestre 2019) Diseño de los talleres participativos, permitió identificar la percepción diferencial que los distintos actores de la región tienen de la realidad actual y futura
Fase 2 (2º trimestre y 2º semestre 2019) Ejecución de Talleres con referentes de la región en distintas temáticas. Fase 3 (1º semestre 2020) Procesamiento e interpretación de la información. Identificación y definición de variables estratégicas. Talleres con INTA EEA AV utilizando como insumo la información inicial surgida de la Fase 2. Taller para la generación de interrogantes estratégicos e hipótesis a futuro con participación de referentes institucionales (INTA, MinCyT y UCES)¹. Fase 4 (2º semestre 2020) Procesamiento de información. Variables, Tendencias, Drivers de cambio. Metodología MICMAC. (Informes I y II; Menni, *et al*, 2021) Fase 5: año 2021: Realización del escenario *base line* (Informe III; Santagni, *et al*, 2022) Elaboración y presentación de informe final (Informe IV; Menni, *et al*, 2022). Publicación del informe final. Presentación en distintos ámbitos de la región y del país. Fase 6: año 2022: Articulación con decisores políticos del ámbito estatal y privado de la región y del país para su eventual utilización como insumo estratégico en la definición de políticas públicas y empresariales.

Al iniciar la Fase 1, se realizaron 9 talleres en el año 2019 con actores del territorio. En cada uno de estos talleres participaron referentes de distintos ámbitos de la región. Se trabajó con grupos de entre 5 y 20 personas entre invitados y el equipo de trabajo (Tabla 1).

Tabla 1. Talleres realizados, cantidad de asistentes y modalidad

Referentes Taller/mesa	Fecha	Asistentes	Modalidad
---------------------------	-------	------------	-----------

¹ MinCyT: Ministerio de Ciencia y Técnica; UCES: Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales, única en el país con posgrado en Prospectiva Estratégica.



		Totales²	
Productores Frutícolas	10/04/19	12	Presencial
Técnicos Frutícolas	24/04/19	14	Presencial
Productores no frutícolas	08/05/19	13	Presencial
Proveedores de agroinsumos	22/05/19	12	Presencial
Operadores Comerciales	12/06/19	8	Presencial
Dirigentes de organizaciones	26/06/19	8	Presencial
Organizaciones Ambientales	07/08/19	17	Presencial
Organizaciones de Financiamiento	12/09/19	19	Presencial
Servicios vinculados a la Fruticultura	30/10/19	15	Presencial
Agentes INTA	19/03/20	26	Virtual
Referentes nacionales	03/06/20	9	Virtual
MICMAC	Abr. a Nov. 2020	34	Virtual
Taller Final Arquetipos	29/11/21	25	Presencial

Elaboración propia

Entre los participantes hubo: pequeños y medianos productores, miembros de organismos públicos y privados; dirigentes de cooperativas; cámaras; consorcios de riego; sociedades de productores; agrónomos de la actividad privada; miembros de empresas de agroinsumos locales; gerentes y directivos del sistema bancario y financiero regional; jefes de compra de supermercados; exportadores; puesteros de mercados concentradores; operadores minoristas; empresarios de servicios y proveedores de insumos al sector.

Estos fueron presentados como: ‘Taller de Prospectiva Frutícola en Alto Valle al 2035’, permitió identificar miradas a futuro del sector frutícola regional a ese horizonte con el aporte y la opinión de distintos referentes vinculados directa o indirectamente a la cadena. Para tener un marco analítico (análisis PESTLE adaptado), se definieron 5 dimensiones principales: 1-Económica; 2-Política-Institucional; 3-Socio-cultural; 4-Ambiental; 5-Tecnológica. Entre las fases 2 y 3, un evento inesperado y no contemplado se hizo visible. Trastocando la vida de todos los ciudadanos del planeta poniéndonos de cara a la vulnerabilidad propia del individuo, nada de lo conocido es fijo o determinado, el virus COVID19, como elemento disruptivo, nos dio una oportunidad de reacomodo a nivel planetario de pensar y construir futuros distintos y posibles y además conscientes. Se incorporó el fenómeno como elemento de análisis tangencial; se tuvo en cuenta si los cambios e inclusiones sanitarias exigidas, entre otras consecuencias esperadas, pasarían a ser parte de los cambios estructurales de la región y del sector, *¿cómo se reconfigurará el sector a futuro?* fue uno de los interrogantes que dieron lugar a los escenarios. Los talleres pendientes, intra e inter institucional se adecuaron a la situación de contexto ASPO³ pasando de ser presenciales a la modalidad virtual. Esto aparejó dificultades de conectividad, de readecuación de los objetivos de cada reunión, enlentecido la planificación inicial. Bajo esta modalidad se trabajó con las metodologías IGO y MICMAC, identificando 6 variables estratégicas sobre las cuales poder intervenir políticamente. La importancia de la participación en cada instancia del proceso, permitió validar cada etapa. Las fases 4 y 5 transcurrieron entre la escritura de los informes y la realización de un taller final

² La suma de los participantes no es la totalidad de participantes, ya que parte o todo el equipo de prospectiva estuvo presente en cada uno de los talleres.

³ ASPO: Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio -Decreto 297/2020-.



'Construir posibles escenarios futuros del sector frutícola en el territorio del Alto Valle al 2035' con referentes y expertos del sector; las autoridades nacionales (MAGyP) y Diputados Nacionales; Legisladores y ministros de producción de las provincias (Río Negro y Neuquén); la cámara empresaria (CAFI), los académicos de las Universidades Nacionales (UNRN) y (UNComa), así como los directivos, coordinadores y profesionales del INTA EEA AV. Como resultado de esta fase está en publicación el IV Informe: *IV. Prospectiva Frutícola del Alto Valle del Río Negro al 2035. Construcción de escenarios posibles a partir de arquetipos.*

La Fase 6 depende de la internalización de la herramienta prospectiva como forma para la planificación y la acción de políticas públicas institucionales, provinciales y locales, así como del propio sector. El proceso puede continuar o mejorarse, en última instancia dependerá de la voluntad y el interés político e institucional.

APORTES PARA EL CONSENSO

Esta experiencia es parte de un trabajo de investigación que generó 4 documentos dando cuenta del estado actual de la fruticultura del Valle de Río Negro; así como los futuros probables desde los escenarios gestados. Los arquetipos de escenarios permiten dar continuidad a las fuerzas impulsoras del sistema para poder influir y dirigirlas para formular políticas públicas para el sector y el territorio. El haber podido dar un giro a los diagnósticos de la fruticultura, haciendo uso de la inteligencia colectiva, permitió avanzar en la acción participativa y colaborativa. Los talleres fueron sinérgicos y siempre se tuvo el futuro como objeto, optimizando el tiempo de trabajo. La inclusión de sectores concatenados a la fruticultura indirectamente, fue una experiencia superadora, ya que especialistas en temáticas ajenas a la agricultura, aportaron su visión. La continuidad del proceso depende de las instituciones y de la voluntad política en las interacciones provinciales. La amplitud del territorio constituido por dos provincias (Río Negro y Neuquén) con distintos intereses determinados por la relevancia económica del sector frutícola de pepita, requiere estrategias conjuntas para la sostenibilidad del desarrollo local.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bishop, P., Hines, A. y Collins, T. (2007). The current state of scenario development: an overview of techniques, *Foresight*, 9 (1): 5-25.
- Dator, J. (2009). Alternative futures at the Manoa School. *Journal of Futures Studies*, November 2009.
- Gauna, D., Patrouilleau, M. et al (2019). Material de Estudio del Seminario virtual de Introducción a la Prospectiva de la Ciencia, Tecnología e Innovación, INTA, PROCADIS CIEP.
- Godet, M. (1994). From anticipation to action. A handbook of Strategic Prospective, París: UNESCO
- Menni, F.; Nievas, W. (2018). Prospectiva de Valle Medio y Río Colorado al 2030. Un trabajo con los intendentes para la construcción de futuro, 'XIX Jornadas Nacionales de Extensión Rural y XI del Mercosur', Argentina. <https://repositorio.inta.gob.ar/handle/20.500.12123/5137>
- Menni, F.; et al; (2021). I. Prospectiva frutícola del Alto Valle del río Negro al 2035. Aplicación de la metodología IGO. INTA EEA AV, mayo 2021.
- Menni, F.; et al; (2021). II. Prospectiva frutícola del Alto Valle del río Negro al 2035. Aplicación de la metodología MICMAC. INTA EEA AV, junio 2021
- Menni, F.; et al; (2022). IV. Prospectiva Frutícola del Alto Valle del Río Negro al 2035. Construcción de escenarios posibles a partir de arquetipos. INTA EEA AV, julio 2022 (En edición)
- Santagni A; et al (2022). III. Prospectiva frutícola del Alto Valle del río Negro al 2035. Revisión del Presente frutícola para la construcción de Arquetipos de escenarios. INTA EEA AV.
- Schultz, W. (2001). Scenario Archetypes. A map of Basic Structures. *Infinite futures*, December 2001.
- Schwartz, P. (1996). El arte de la visión a largo plazo. Nueva York, NY: Doubleday.