

Prospectiva en Río Colorado y Valle Medio al 2030. La construcción de escenarios futuros junto a los intendentes y otros actores del territorio. | Menni, M; Nievas, W.

(INTA EEA ALTO VALLE / menni.fernanda@inta.gob.ar-fermenni@gmail.com)

Introducción

La experiencia realizada entre 2014 y 2017 por INTA desde la Estación Experimental Agropecuaria Alto Valle y el Instituto de Prospección y Políticas Públicas con los actores e instituciones de Valle Medio y Río Colorado tuvo como objetivo, en esta primera etapa, dar comienzo a un proceso de construcción de posibles escenarios futuros del territorio junto a los intendentes, legisladores provinciales, técnicos de organizaciones públicas, privadas e intermedias, dirigentes, funcionarios, productores y distintos referentes de la comunidad.

Esta posibilidad de introducir una herramienta no del todo convencional, fue importante al dar la oportunidad de poder describir y analizar sistemáticamente, ese proceso de manera conjunta con las instituciones y grupos e individuos mencionados.

Con la prospectiva se logra superar la visión lineal de futuro. La interpretación irrumpe el modo de pensar clásico, dicotómico y reduccionista, avanzando hacia un pensamiento sistémico y holístico, teniendo en cuenta el pragmatismo metodológico, la complejidad de los sistemas que interactúan, atendiendo a un tiempo plural -no lineal ni único-, con pluralidad de memoria, en marcos de inestabilidad pero con patrones estables posibles de identificar y rupturas posibles de anticipar.

Sobre la base de la legitimidad de la utilización de múltiples caminos de acceso al conocimiento, se ha recurrido a metodologías cuali-cuantitativas cuando la índole de la investigación y las características de las fuentes utilizadas lo hicieron preciso. Métodos como entrevistas, FODA, hasta aplicación del análisis multivariado a través del Micmac® o el Mactor® que entre otras, fueron utilizadas para la conformación de distintos escenarios posibles, con la intención de construir un futuro común y asequible.

La prospectiva como disciplina constituye una herramienta innovadora y de valor estratégico para el diseño de políticas públicas y el ordenamiento territorial, motivo por el cual trabajar con una mirada multidisciplinaria, fue conducente con la no existencia de una única respuesta, sino con la diversidad de intereses que confluyen en un momento presente y en un lugar determinado. Las meras reglas establecidas, asociadas a debilidades pre establecidas -ya existentes- presionan con fuerza sobre los posibles cambios, por más beneficiosos que sean para todos.

Algunos conceptos necesarios

La valoración del efecto de la prospectiva como herramienta de planificación, las aristas de lo esperado y lo realizado, implica estar insertos en el paradigma de la complejidad como lo señala Edgar Morín (2014). Su teoría parte de un pensamiento sistémico, observa la interdependencia de los hechos y el azar o lo impredecible como integrante distintivo de esta época.

A su vez la interacción e interdependencia de los individuos, el reconocimiento de la necesidad irremediable y urgente de la conciencia del sujeto que realiza las acciones en el mundo, que sea crítico y cuestione sus acciones, que vea y acepte puntos de vista diversos, que elija y lo que realice lo haga a conciencia. El problema de la complejidad ha pasado a ser el problema de la vida y el vivir, el problema de la construcción del futuro y la búsqueda de soluciones a los problemas contemporáneos.

De la experiencia aplicada se observa la dificultad de incorporar el pensamiento sistémico, consciente y de largo plazo en lo cotidiano en los actores sociales que conforman y construyen el territorio. Las dificultades de lidiar con la aparente contradicción entre lo que abrumba a la gente por los problemas y urgencias del aquí y el ahora, el descreimiento en estas propuestas que no aseguran resultados en lo inmediato, las experiencias frustrantes del pasado, con la propuesta de pensar colectivamente el futuro y a largo plazo.

La prospectiva se vuelve un inentendible tema con mucho contenido teórico filosófico y poco sustento práctico, tangible, concreto. La concientización de ser parte de un futuro asequible, se vuelve fundamental para el buen uso de la herramienta. Se pretende profundizar en las consecuencias que los sucesos de hoy - fuerzas que impulsan el sistema, factores críticos, eventos de futuro, entre otras-, pueden tener en el futuro. Bajo la lógica de talleres y encuentros a lo largo del periodo mencionado se fue trabajando e indagando con actores del medio respecto a la posibilidad de construir imágenes de los territorios de Valle Medio y Río Colorado al 2030.

El territorio es concebido como un conjunto organizado de agentes, de instituciones (tanto públicas como privadas, del sector científico tecnológico, organizaciones gremiales, etc.) y recursos que interactúan dialécticamente con el entorno.

Se remarca la importancia de la calidad, dotación y orientación de las infraestructuras básicas y los servicios avanzados de apoyo a la producción existentes en el entorno territorial. Se rescata la importancia de los factores históricos, sociales, institucionales y ambientales sobre el proceso de transformación socioeconómica de un territorio.

Se adoptan de nuevos modelos de organización y gestión en las organizaciones competitivas, donde se impulsa la flexibilidad y la descentralización operativa, favoreciendo la constitución de "unidades estratégicas" de actuación y negocios.

Se priorizan acciones colectivas sobre las individuales y la importancia del establecimiento de redes horizontales, alternativas a las redes jerárquicas públicas y de mercado, que permitan y favorezcan la acumulación e interrelación más rápida de activos y destrezas especializados, faciliten una mejor información y percepción permanente de las señales del mercado, reduzcan los niveles de incertidumbre y los coste de transacción, presionen a las empresas para innovar e invertir y estimulan la dinámica empresarial (Vázquez Barquero, 1999 a y Alburquerque, 2000).

Entendiendo así el territorio como una construcción y conociendo la visión y misión del INTA como institución –entre las cuales se destacan: la generación y gestión de conocimientos para anticipar y abordar las demandas, necesidades y oportunidades del Sistema Agroalimentario y Agroindustrial de la nación Argentina (SAAA); la promoción del desarrollo inclusivo, participativo y equitativo de los diferentes actores del SAAA y el impulso de la innovación territorial-. La acción institucional involucra sistemas complejos que operan en contextos altamente dinámicos y entiende la implementación de la estrategia definida, a través de la reflexión compartida (intra e inter institucional) posibilitando el aprendizaje, la mejora continua y buscando fortalecer la calidad e innovación permanente de la gestión.

Desde el INTA Alto Valle y enmarcados en el PRéT (Proyecto Regional con Enfoque Territorial) de Valle Medio y Río Colorado, se tuvo la posibilidad de poder encontrar herramientas específicas para propiciar la visualización de distintos escenarios regionales y así abordar un futuro posible y asequible pensado y consensuado.

La intención fue contribuir con información para la mejora en la adaptación de las instituciones en el desarrollo territorial; así como orientar la toma de decisiones en el diseño de políticas públicas territoriales y sectoriales a tal fin. En este proceso participaron desde el inicio las Agencias de Extensión Rural del INTA de la zona de interés, Río Colorado y Valle Medio, así como otras instituciones y empresas públicas y privadas que configuran el territorio. A través de ellas se realizó el proceso de construcción.

Este proceso implicó adecuar y basar la prospectiva como herramienta en la planificación y en la toma de decisión. Hubo dificultades desde el inicio, desde el lenguaje y los conceptos de futuro en adelante. Si bien ha sido un proceso lento y arduo, la pesadez que genera a los actores involucrados, la participación en contextos de trabajo, el reunir individuos con múltiples intereses, políticos que compiten por los recursos, sin la intención ni la visión de cooperar por un mismo territorio.

Esto, en cierto sentido, le quita credibilidad y erosiona la sostenibilidad de cualquier proceso de trabajo. Así y todo se logró una alta participación institucional, se aplicó gran cantidad de métodos propuestos por la teoría prospectiva, aprehendiendo y apropiando altos niveles de aprendizajes.

La zona de estudio: El territorio de Valle Medio y Río Colorado

La provincia de Río Negro tiene trece departamentos, con una población total de alrededor de 700.000 habitantes, de los cuales interesan los señalados en el Mapa 1, y que son objeto de este estudio. De las tres ciudades cabecera, General Roca, donde se sitúa la EEA Alto Valle⁷⁴ posee más de 100.000 habitantes, en tanto que Choele Choel y Río Colorado oscilan entre 10.000 y 15.000 habitantes.

Entre los departamentos de Avellaneda y Pichi Mahuida se localiza la zona seleccionada para este estudio. Compuesta por 8 municipios, Río Colorado, Choele Choel, Pomona, Lamarque, Beltrán, Darwin, Belisle y Chimpay, a los últimos siete se los denomina el Valle Medio del río Negro.



En el Mapa 2, se muestra el área de influencia de las AER⁷⁵ de Río Colorado (1) y Valle Medio (2), las cuales dependen de la EEA Valle, situada a unos 250 km. aproximadamente hacia el nor-oeste de la provincia, en la localidad de Guerrico, a 15 km de General Roca.

De norte a sur se localizan, la ciudad de Río Colorado (1), entre el paralelo de 39° 01' de Latitud sur y el meridiano de 64° 05' Longitud oeste, vinculándose con la provincia de La Pampa, Buenos Aires y la región patagónica por la Ruta Nacional 22 y el Valle Medio del río Negro (2), éste con una superficie de 10.000 Km², se extiende a lo largo del río homónimo desde la localidad de Chelforó al oeste, hasta el Paraje Fortín Castre hacia el este, quedando comprendido entre los 38° 50' a 39° 55' de Latitud Sur y 65° 15' a 66° 35' de Longitud Oeste.

Los suelos son de origen aluvial. Estudios específicos definen el clima como semiárido, con vientos predominantes del oeste y sudeste en verano y temperaturas medias entre los 24,2 ° C. en enero a los 7,4 ° C. en julio. (Nievas W., 2013), favoreciendo la producción de una amplia gama de cultivos.

La ciudad de Río Colorado se localiza en el departamento de Pichi Mahuida. Se la puede categorizar como centro de servicios al viajero, debido a la infraestructura gastronómica y de estaciones de servicio de

⁷⁴ Estación Experimental Alto Valle perteneciente a la Regional Patagonia Norte del INTA

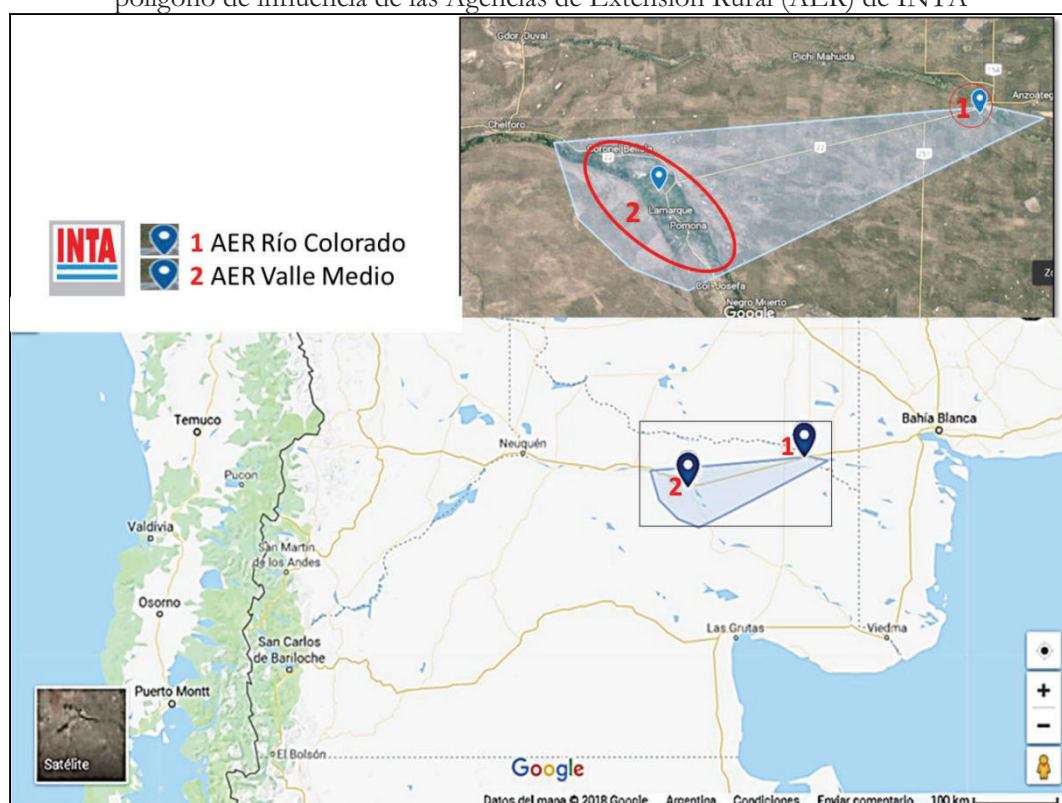
⁷⁵ Agencia de Extensión Rural del INTA

combustible. Hacia el este de la Ruta Nacional 22 se comunica con Bahía Blanca, hacia el oeste, pasa por el Alto Valle del río Negro y llega a la cordillera de los Andes.

La Ruta Nacional 154 limita hacia el norte, con Santa Rosa y el resto de las provincias norteñas. Hacia el sur, la Ruta Nacional 251 comunica con General Conesa, Viedma, Las Grutas y San Antonio. En el corredor turístico patagónico, Río Colorado tiene una ubicación geográfica estratégica ya que es un punto de visita obligado para aquellos viajeros que, provenientes de la Capital Federal, la provincia de Buenos Aires o el Noreste argentino, tienen como destino los centros turísticos cordilleranos de Río Negro y Neuquén. (Herrera, S. *et al*; 2011)

Mientras que el Valle Medio, a 200km de distancia de Río Colorado y ubicado en el centro norte de la provincia de Río Negro, está conformado por siete municipios pertenecientes al Departamento de Avellaneda, siendo la ciudad cabecera Choele Choel, sobre la Ruta Nacional 22, a 310 km al oeste de la ciudad de Bahía Blanca, y a 180 km al este de General Roca. Los otros municipios que conforman la zona son Luis Beltrán, Lamarque, Pomona, Darwin, Coronel Belisle, y Chimpay, que en su conjunto, suman 31.796 habitantes (DGEyC, 2010).

Mapa 2. Ubicación en la Provincia de Río Negro de la zona de Valle Medio (2) y Río Colorado (1), polígono de influencia de las Agencias de Extensión Rural (AER) de INTA



Fuente: Elaboración propia, realizado en Google maps, 2018

El impulso de la innovación territorial, a través de la prospectiva como herramienta de política pública puede ser una iniciativa para permitir el desarrollo de territorios sustentables y sostenibles a largo plazo, como lo expresa Madorey (2001): “El territorio es concebido como un conjunto organizado de agentes, de instituciones (tanto públicas como privadas, del sector científico tecnológico, organizaciones gremiales, etc.) y recursos que interactúan dialécticamente con el entorno. Se priorizan las acciones colectivas sobre las individuales y la importancia del establecimiento de redes horizontales, alternativas a las redes públicas y de mercado”.

De otra parte y en relación con el accionar estratégico de las instituciones Espinosa (2013) señala: “Una entidad territorial puede adoptar una actividad pasiva y esperar a que se le imponga un cambio, o bien

obrar activamente armonizando su propio desarrollo con las nuevas posibilidades y desafíos que se presentan”.

Metodología

Este es un análisis que contempla la complejidad creciente de los sistemas. Entendiendo como sistema complejo aquel que está compuesto por varias partes interconectadas cuyos vínculos crean información adicional no visible de manera previa por el observador. En una palabra, la complejidad de un sistema estriba exactamente en las posibilidades que tiene o que anticipa. A modo de ejemplo práctico, un municipio es claramente un sistema complejo, en el cual el intendente juega un rol de gestor de la red de vínculos que interconectan las partes del sistema (agro, industria, comercio, salud, educación, funcionarios, dirigentes, pobladores, gremios, problemas ambientales, etc.).

En este sentido, desde el INTA se está pensando el futuro de los territorios tales como Valle Medio y Río Colorado en la Provincia de Río Negro. Poder definir posibles opciones de futuros, ya sea lo que se desea como sociedad o incluso poder actuar respecto a la incertidumbre, permitiendo llevar las acciones necesarias para que las contingencias no sean tan profundas, para que las propuestas políticas estén en concordancia con los intereses sociales.

De esta manera se partió de la identificación de los procesos de transformación territorial con los técnicos de las AER Valle Medio y Río Colorado, procesos que fueron clasificados según las siguientes dimensiones del desarrollo propuestas:

Económico-Productiva,
Ambiental,
Socio-cultural,
Político-institucional y
Tecnológica

A su vez se aplicó el análisis FODA - Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (teniendo en cuenta que fortalezas y debilidades corresponden al plano de lo endógeno, y oportunidades y amenazas contemplan lo exógeno), para orientar y discernir en cuál de las dimensiones se podría intervenir (Tabla 1). Cabe destacar que tanto en los talleres con los técnicos como en las entrevistas individuales se manifestó el interés para visualizarse como una única región, con la intención de aunar esfuerzos por el bienestar común.

Tabla 1. ‘FODA de los procesos de transformación por dimensión’

Dimensiones / FODA	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Económico-Productiva	.Disponibilidad de agua y tierras .Nogalicultura, avicultura, viticultura y forestal moderna .Estructuras de faenamiento y comercialización .Producción diversificada	.Barrera Sanitaria .Expansión de la frontera agrícola .Producción diferenciada y factible de internacionalizar .Oportunidades de mercado .Nuevos actores	.Mal manejo del recurso hídrico .Dependencia de insumos extra-regionales .Escasez de mano de obra .Concentración de la demanda al productor (monopsonio) .Comercialización informal	.Proliferación de economía de enclave .Impacto del Petróleo .Ausencia de planificación .Falta de acceso a instrumentos financieros
Ambiental	.Disponibilidad de servicios ecosistémicos .Conciencia de la	.Clima adecuado para la vida y el desarrollo	.Ausencia de control y marcos regulatorios	.Cambio climático .Contaminación de los ríos Negro y

	importancia del medio ambiente	productivo	.Intensificación y cambio en el uso del suelo .Baja eficiencia del riego .Demanda de suelo para disposición final de residuos sólidos urbanos	Colorado .Urbanización .Intensificación de la producción bajo lógicas industriales
Socio-Cultural	.Comprensión de la necesidad de asociarse (AER Valle Medio)* .Expectativa de movilidad social .Entramado vincular e iniciativa privada .Identidad marcada .Multi-culturalidad .Presencia Universidad y currícula adecuada	.Dinámica poblacional .Nuevos egresados, potenciales emprendedores	.Comprensión de la necesidad de asociarse (AER Río Colorado)* .Abigeato .Éxodo del productor rural a la ciudad .Encapsulamiento Social .Vacancias en nuevas producciones	.Éxodo de jóvenes .Envejecimiento demográfico
Política-Institucional	.Cluster's, mesa de elaboradores .Consejo Local Asesor – CLAs- .Integración de la región al área de influencia de la EEA Alto Valle. .Capacidades técnicas, humanas y de gestión para la planificación del desarrollo territorial	.Presencia de Instituciones Nacionales .Alineación entre instituciones con fines y objetivos comunes .Región de interés ambiental y productiva para el acceso de financiamiento interno y externo	.Falta mirada regional .Falta de políticas activas .Disponibilidad de información actualizada .Política regulatoria y control de uso de riego y tierra .Vacancia del INTA en producción ganadera-forrajera (AER Valle Medio) .Ausencia de disponibilidad y acceso a información actualizada	.Desarticulación entre distintos niveles de gobierno .Condicionamiento por parte de los organismos internacionales que financian proyectos de desarrollo local
Tecnológico	.Cercanía a los puertos de Bahía Blanca y Río Negro .Corredores Bioceánicos Bahía Blanca-Paso Pehuenche y al sur, Bahía Blanca-Pino Hachado	.Parque eólico en Pomona .Acceso a tecnologías limpias con mayor concientización	.Redes viales deficientes e insuficientes .Diferenciación de la apropiación y el acceso a la tecnología	.Rezago tecnológico .Tecnificación de las actividades agropecuarias

Los procesos definidos por los técnicos pertenecientes a la institución, excedieron en cantidad las posibilidades de aplicación de este trabajo, lo que definió la necesidad de reducir los aproximadamente 80 procesos originales a 17 finales para poder repensarlos y validarlos, conjuntamente con los observados posteriormente por las instituciones intervinientes y los gobiernos locales en el territorio.

La lista de estos 17 procesos evaluados (Tabla 2) se codificó para la generación de los gráficos y para aclarar el significado de cada proceso. Así, la primera letra indica la dimensión a la que hacer referencia. Identificándose detrás del guión la abreviatura del proceso o variable de análisis:

<p><i>s= social,</i> <i>c= cultural,</i> <i>t=tecnológico,</i> <i>ep=económico productivo y</i> <i>pi=política institucional;</i></p>	<p style="text-align: center;">} Dimensiones</p>
---	--

Tabla 2. ‘Orden, abreviaturas y definición del listado de procesos de transformación territorial’

- (s_Mig.) MIGRACION procesos de emigración e inmigración. + Crecimiento demográfico y nivel Poblacional.
- (s_BienS) BIENESTAR SOCIAL y calidad de vida de la población
- (c_TT) TENENCIA DE LA TIERRA forma de tenencia: sucesiones, propiedad, arrendamientos, etc.
- (t_UsoBT) USO Y BRECHA TECNOLÓGICA nivel de acceso diferenciado a la tecnología y nivel de apropiación de la tecnología
- (t_UsoRE) USO DE RECURSOS ENERGETICOS energías renovables y no renovables: agua, petróleo, sol, etc.
- (ep_Div) DIVERSIFICACION incluidas todas las actividades que no son Fruticultura de pepita. Como ganadería, frutos como nogales, horticultura, entre otras.
- (c_DPyP) DEMANDA DE PEPITA Y PROCESADOS demanda de manzanas, peras y sus derivados como sidra chips caldos, jugos, Ferias, canales para vincular el producto con el mercado
- (ep_Fruti) FRUTICULTURA TRADICIONAL–PEPITA-producción y tareas culturales de la pepita (manzanas y peras)
- (ep_Pet.P) PRODUCCION DE PETROLEO actividad petrolera, avance de la frontera hidrocarburífera
- (ep_Com) COMERCIALIZACION canales de comercialización y ferias respecto a la actividad agropecuaria
- (ep_K) NIVEL DE CAPITALIZACION E INFRAESTRUCTURA Lo necesario para el bienestar social y para la actividad productiva
- (a_Of.Hid) OFERTA HÍDRICA nivel de los ríos Colorado y Negro- y nivel de contaminación de los mismos.
- (a_ACE) ACCIDENTES CLIMATICOS EXTREMOS cenizas volcánicas, fuegos espontáneos por sequía, etc
- (a_ENP) ENFERMEDADES Y NUEVAS PLAGAS aparición de nuevas plagas y otras enfermedades
- (pi_PolP) POLITICAS PUBLICAS políticas del estado: nacional, provincial, municipal
- (pi_PSoC) PARTICIPACION SOCIAL asociativismo, participación política, formas de vincularse la comunidad.
- (pi_Gob) GOBERNANZA entendida como la efectividad de la intervención del Estado

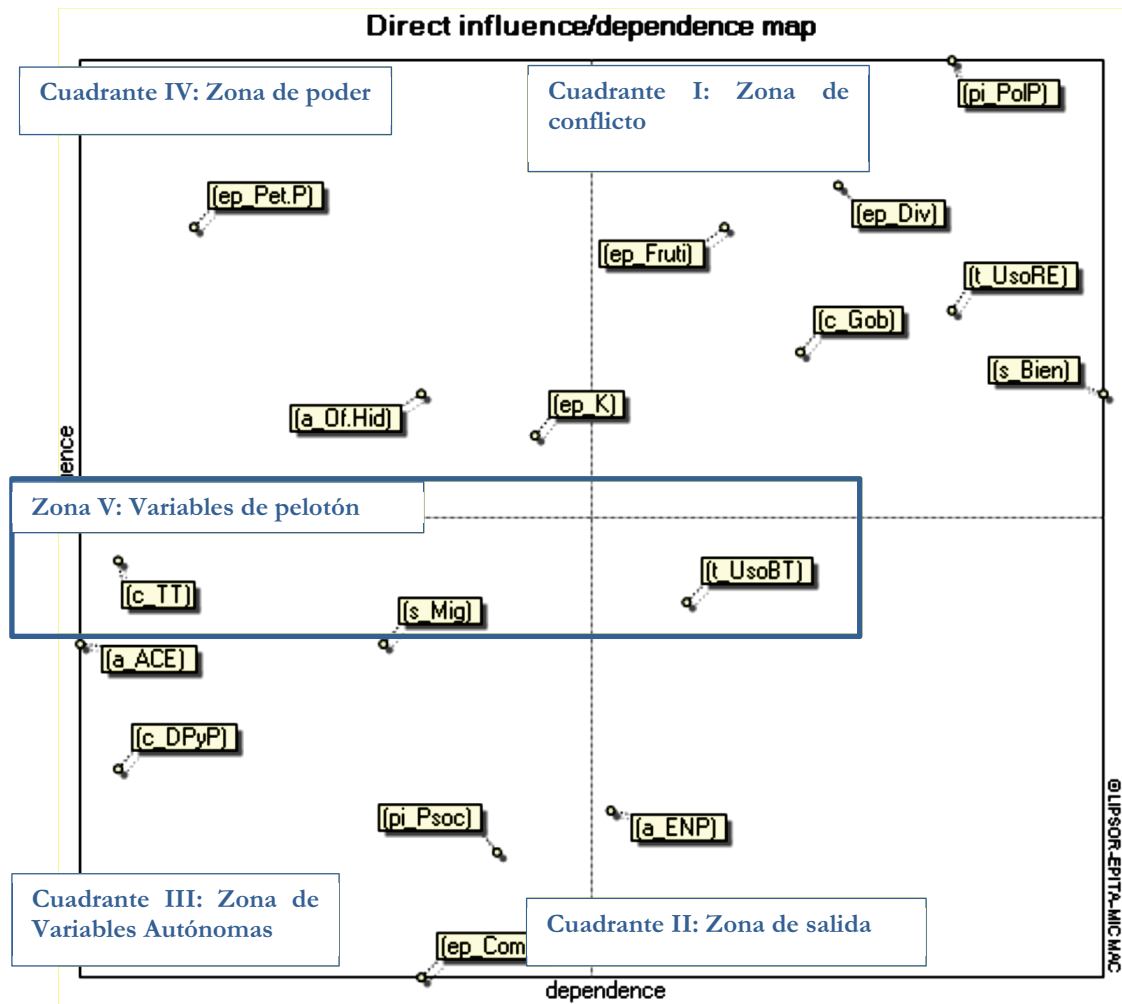
Los diferentes procesos de transformación territorial visualizados por los técnicos se han volcado a la matriz **Micmac® (Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación)** metodología de trabajo propia del proceso prospectivo que permite la identificación de su influencia y dependencia de manera directa, indirecta y potencial, y la generación de mapas de vinculación entre los 17 procesos mencionados anteriormente, indicando de qué manera y con qué intensidad se relacionan esas variables como parte de la construcción, y cuál de ellas es pertinente activar según sea su ubicación en el Plano de Influencia-Dependencia. (Gráfico 1).

La relación entre las Influencias y Dependencias se genera en base a la **Matriz de Influencias Directas (MID)**, que se construyó con la información obtenida en los talleres con los técnicos. La MID⁷⁶ se

⁷⁶ Matriz de Influencias Directas

muestra en un gráfico o plano de tipo X-Y, siendo *X* (eje de dependencia) e *Y* (eje de influencia) con la ubicación de los 17 procesos identificados en la Tabla 2., establecidos en los 4 cuadrantes en los que se divide el plano más un sector difuso, llamados “zonas” (Gráfico 1). Cada zona tiene su significado y coadyuva a interpretar la realidad presente y los distintos movimientos que deberían hacerse para intervenir en los procesos orientándolos hacia el objetivo del futuro deseado.

Gráfico 1. ‘Plano de Influencias y Dependencias Directas de los procesos territoriales de Valle Medio y Río Colorado’



Zona de poder (Cuadrante IV) en este sitio del plano se posicionan claramente dos variables de mucha influencia y de poca dependencia, la producción de petróleo (**ep_Pet.P**), teniendo presente el avance de la frontera hidrocarburífera respecto a la actividad agropecuaria. También se destaca la oferta del río (**a_Of.Hid**) haciendo referencia a los ríos Negro y Colorado.

También se encuentra en esta zona, cercana la zona difusa de variables de pelotón, el nivel de capitalización e infraestructura (**ep_K**) entendido como lo necesario para el desarrollo tanto del bienestar social como de la actividad productiva.

La baja gobernabilidad de estos factores o de control por parte de los actores sociales, y la asimetría de poder implícita en las mismas, hace que sea dificultoso modificar las condiciones político-ambientales en pos de un desarrollo sostenible y sustentable.

En la **zona de conflicto** (Cuadrante I) se resaltan la variables con mucha influencia y alta dependencia, como, la fruticultura tradicional (**ep_Fruti**), la diversidad productiva (**ep_Div**), la gobernanza (**c_Gob**),

el uso de recursos energéticos (**t_Usore**). Como variables *de borde* se destacan la política pública (**pi_PolP**) y el bienestar social (**s_BienS**).

De estas dos últimas, la primera con una influencia tope pero a su vez con gran dependencia por la fuerza de los actores políticos, sociales y empresarios, y el bienestar social al borde por su alta dependencia con influencia sobre el promedio. *Estas variables son muy significativas, pero están muy subordinadas a los demás. Asimismo, la importante dependencia que tienen, hace que posean una mayor gobernabilidad o control por parte de los actores sociales. Dicho de otra manera “a mayor dependencia, mayor gobernabilidad”.*

La implicancia directa es que sobre estas variables se puede y debe trabajar para influir en el curso que se le quiere dar al futuro de la región. Este es el cuadrante o zona ideal donde los decisores de política pública debieran poner el foco de trabajo.

La **zona de pelotón** (zona V), recuadrado en violeta en el Gráfico 1, indica las variables que pudieran estar representadas de manera indefinida, y entre ellas se encuentran: el nivel poblacional y los procesos migratorios (**s_Mig**), el uso y brecha tecnológica (**t_UsobT**), y el régimen de tenencia de la tierra (**c_TT**).

Cabe comentar que estas son variables complejas en sí mismas en cuanto a su definición y conceptualización. A modo de ejemplo, respecto a la tenencia de la tierra (**c_TT**), no sólo existen dificultades de catastro, registro y otros tecnicismos legales, sino también conlleva dificultades respecto al uso potencial de la misma para las distintas actividades –agropecuario, extractiva, diversificación, inmobiliario–.

En la **zona de salida** (Cuadrante II) se ubica una variable que pertenece a la dimensión ambiental, la emergencia de nuevas plagas (**a_ENP**). Como se definió anteriormente, allí se disponen fenómenos que por su razón de alta dependencia son resultados o efectos de los movimientos que se dan en las zonas anteriores. La emergencia de nuevas plagas (**a_ENP**) es indicador de las políticas destinadas al sector agropecuario, a las migraciones **s_Mig**, que traen asociadas formas propias de producción y manejo del suelo, a la falta de planificación sanitaria de manera conjunta, así como de ecosistemas complicados entre otras interacciones, por ejemplo carpocapsa en manzanas, bacteriosis en nogales, *Drosophila Suzuki* en berries.

Zona de variables autónomas (Cuadrante III), aquí se pueden destacar las ferias y canales de comercialización (**ep_Com**), la demanda de pepitas y procesados (**c_DpyP**) y la participación social (**pi_Psoc**). Lo observado es validado por la teoría. Es notable que el gráfico presentado concuerde con los diagnósticos actuales sobre el territorio y representa la realidad del mismo así como sus dificultades y sus posibilidades futuras de manera acertada y concordante con los distintos actores sociales entrevistados.

Influencias

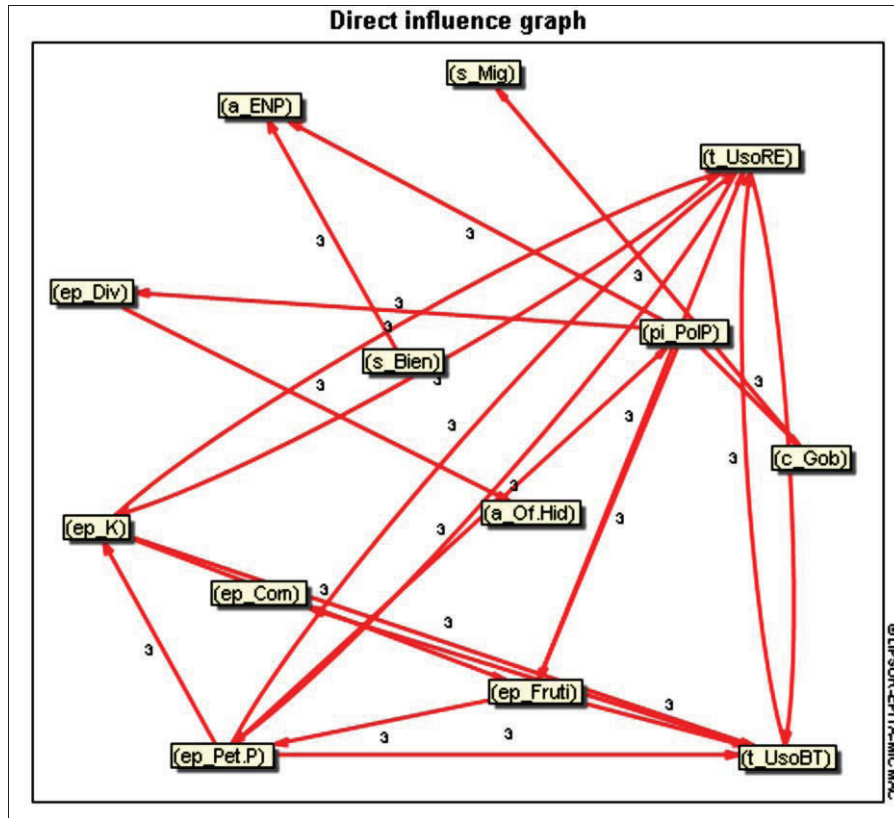
Las influencias directas entre las variables o procesos, son las relaciones directas que surgen de las calificaciones de los participantes en la MID, así en base al método Micmac® a dichos procesos se los ubica o proyecta en el gráfico según su influencia y dependencia para visualizar los vínculos entre ellas.

En la figura siguiente (Gráfico 2) se observa la proyección de los 17 procesos representando las influencias directas entre las variables más pesadas o influyentes, destacándose la gran importancia de los recursos energéticos (**t_Usore**) como vía para modificar algunas relaciones estructurales. Esta variable se relaciona de manera directa con la política pública (**pi_PolP**), con la gobernanza (**c_Gob**), con el uso y la brecha tecnológica (**t_UsobT**), con la fruticultura tradicional (**ep_Fruti**) y con la capitalización y la eficiencia en infraestructura (**ep_K**) (recordar la tabla de procesos para sus definiciones). Otros vínculos directos e intensos son la política pública (**pi_PolP**) sobre la diversificación (**ep_Div**) así como la producción de petróleo (**ep_Pet.P**) y la brecha tecnológica (**t_UsobT**).

Estas relaciones directas permitirán anticipar posibles movimientos de respuestas ante la variación de algún proceso particular, por ejemplo, si se mejoran los recursos energéticos (**t_Usore**) a nivel regional

no solo disminuirá la brecha tecnológica (**t_UsobT**) en consecuencia mejorará la eficiencia del capital e infraestructura (**t_UsobT**) así como la credibilidad por parte de los actores sociales ante la gobernanza (**c_Gob**).

Gráfico 2. 'Relaciones de los procesos de transformación territorial a través de las Influencias Directas'



Actores

En la práctica prospectiva se considera central que el consenso juegue un rol estratégico a la hora de validar visiones, asumiendo que cada actor defenderá algún interés en particular o sectorial. De este modo, el análisis permitirá discernir entre socios estratégicos, competidores, socios necesarios aún no presentes y actores en conflicto o en contra de los distintos procesos.

Cada actor actúa e interactúa en diferentes planos y dimensiones generando efectos no sólo ante esas dimensiones, sino ante el resto de los actores, negociando, omitiendo o accionando, lo que no implica que los mismos sean definitivos. Quizás se visualice en esta etapa algún actor relevante y necesario que aún no existe o aún no emergió como tal.

La intención del segundo taller fue validar los actores e instituciones identificados. En esta lista se incluyeron diferentes tipos de instituciones públicas, privadas e intermedias del macro territorio Rio Colorado y Valle Medio, algunas de las cuales se presentan en el juego de Influencia-Dependencia del Grafico 3.

El método de análisis de juego de actores, Mactor® (Método, Actores, Objetivos, Resultados de Fuerza) busca valorar las relaciones de fuerza entre los actores y estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a un cierto número de posturas y de objetivos asociados. A partir de este análisis, el objetivo es el de facilitar a un actor (el intendente por ejemplo) una herramienta para orientar la decisión de la puesta en marcha de su política de alianzas y de conflictos con el resto de los actores.

Gráfico 3. 'Tipos de actores según la influencia y dependencia en Valle Medio y Río Colorado'

(+) I N F L U E N C I A (-)	Actor Dominante Bancos Estado Nacional Sindicatos Iglesias Sociedad Rural Cámara de Comercio Cámara de Productores Cuadrante IV	Actor Enlace INTI INTA Centros Educativos Colegios de Profesionales Ministerios Provinciales-Agencias de Desarrollo Ferias Cooperativas <i>Ente de desarrollo</i> Cuadrante I	
	Actor Autónomo Sociedad Civil Actividad Privada Cuadrante III	Actor Dependiente Estado Provincial Estado Municipal Cuadrante II	
(-)	DEPENDENCIA		(+)

Así los actores según sean autónomos, dependientes, dominantes o de enlace tendrán su efecto y ponderación en la determinación de acciones y estrategias, así como también los tipos de alianzas temporales o sostenidas en el tiempo.

Por ejemplo, la figura del banco es por naturaleza un actor dominante, de alta influencia y baja dependencia, es la ventanilla de financiamiento, el decisor del sujeto de crédito en el territorio implicando quien está dentro y quien queda fuera del sistema financiero.

Por su parte, el caso de INTA como actor de enlace presenta alta influencia dado su carácter referencial en la trama territorial, y alta dependencia por su carácter de organismo público nacional.

Respecto al carácter autónomo por ejemplo del actor sociedad civil, su baja influencia está dada por la relativa capacidad de reacción colectiva ante determinadas situaciones y su baja dependencia está dada por la idiosincrasia propia de la sociedad en cuanto a su forma de relacionarse con el resto de los actores intervinientes.

Finalmente y como ejemplo, el estado municipal es considerado como un actor de baja influencia, por estar supeditado a estados de escala superior y de alta dependencia por la necesidad de validación periódica por parte de la sociedad civil.

Escenarios

Con frecuencia al realizar proyecciones de desarrollo de manera intuitiva se presta especial atención a las tendencias y no se consideran los posibles cambios esenciales o discontinuos que podrían producirse. *Éstos aún en su remota posibilidad de ocurrencia, son los que alteran la estructura, la base territorial sobre la cual se está inserto.* La prospectiva hace uso de los escenarios como herramienta, debiendo explorarse sistemáticamente las posibles consecuencias de la incertidumbre para la elección de estrategias.

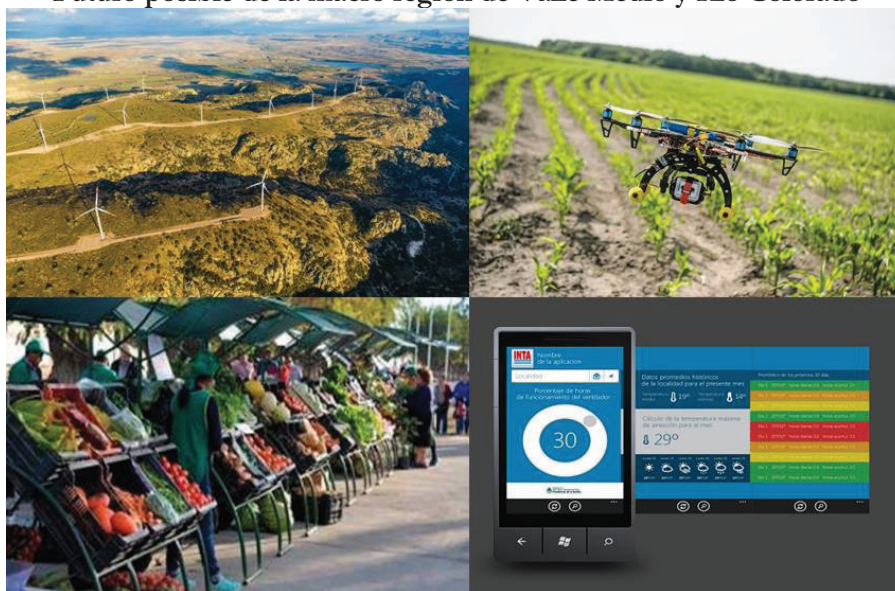
Un escenario es posible que no se dé como se anticipa, pero sugiere una secuencia probable que tiene por objeto sensibilizar a quienes deben tomar decisiones.

La finalidad es entender la combinación de decisiones estratégicas que otorgarán un beneficio máximo, a pesar de las incertidumbres y desafíos del ambiente externo. Un escenario, además de *plausibilidad* debe

tener *consistencia interna*, *utilidad* para la toma de decisiones y proveer la descripción de los *procesos causales* (Bianchi, ca. 2018).

Los cuatro escenarios propuestos tanto para Valle Medio como para Río Colorado, se integraron en un único escenario común a ambos territorios en carácter de una macroregión unificada. Dicho abordaje transversal se presentó formalmente en el ámbito del recientemente creado Ente de Desarrollo del Valle Medio y del Río Colorado con los intendentes de los ocho municipios y dirigentes de las organizaciones e instituciones intervinientes.

‘Futuro posible de la macro región de Valle Medio y Río Colorado’



Esta imagen representa el futuro deseado de la macro región, intenta condensar los escenarios deseados de Valle Medio y Río Colorado. La conciencia medioambiental, apuesta a energías renovables, limpias, a la introducción de tecnología al servicio de la producción –como apps disponibles para el control de plagas, o drones que ayudan a la cuantificación, entre otras de variables de interés para el manejo productivo- y la mejora del ordenamiento territorial.

La posibilidad de lograr acuerdos y estrategias entre los sectores público y privado fomentando la coordinación entre la oferta y la demanda, como así también facilitar y proponer los canales comerciales necesarios. Las actividades económicas tradicionales y las que comienzan a emerger se relacionan en un espacio común y consensuado.

La articulación entre los sectores públicos y privados, la intensificación del asociativismo, el trabajo conjunto permite el desarrollo sustentable, integrando lo urbano y lo rural.

Conclusiones

Algunas de las conclusiones que surgieron del trabajo efectuado son:

La importancia de la prospectiva en cuanto a disciplina vinculada al futuro. Disciplina que posee la capacidad de contener un gran abanico metodológico y amplio campo teórico. Sin embargo pueden surgir dificultades en cuanto a la amplitud, ya que la definición y elección de la metodología a aplicar puede atentar contra la aplicación misma de la herramienta a campo.

La existencia y la comprensión respecto a las distintas concepciones de tiempo que operan en la elaboración de los futuribles así como en la construcción del futuro, objeto de estudio de la disciplina. Simultáneamente esto plantea dificultades, particularmente en el campo de la percepción/compreensión que operan como barreras al cambio.

Las dificultades en cuanto a la posibilidad de reunir en dicho territorio, a los representantes de las instituciones públicas, privadas, etc. significa que debido a la temporalidad se puedan desperdiciar o anular esfuerzos realizados, ya sea por razones políticas, administrativas, de capacitación, de formación de recursos humanos, presupuestarias, entre otras.

Aunque el planteo de la prospectiva es desde el presente hacia un futuro posible, o bien desde un futuro propuesto o imaginado a uno deseable o perfectible, los interrogantes estratégicos, las cuestiones de tipo cultural o hábitos laborales institucionales, hacen que se utilice mucho tiempo en llegar a responder los interrogantes iniciales (los cuales contextualizan el pasado y el presente) en detrimento del tiempo otorgable a los restantes interrogantes (hacia dónde queremos ir y hacia dónde podemos ir).

Valle Medio y Río Colorado que fue el ámbito geográfico en el que se desarrolló la experiencia, tendrán que pensarse como una ciudad intermedia en conjunto, con un rol estratégico a futuro para la Patagonia Norte. La diversidad de producciones y servicios, junto a la dotación de recursos naturales y humanos existentes constituyen el basamento esencial a la hora de imaginar diferentes alternativas de futuro. Solo cabe agregar desde el punto de vista del análisis prospectivo, el territorio delimitado fue el idóneo para este trabajo.

El INTA como institución de enlace facilita la reunión de grupos de poder diferenciados, posibilitando cierta independencia del poder político de turno, esto trae aparejado que las dificultades –que inevitablemente se presentan- sean minimizadas por el prestigio y el rol objetivo de la institución en el territorio.

La forma o modalidad de Talleres, independientemente de la resistencia inicial (que se da por supuesta en todo grupo humano), es muy potente y los individuos/actores se prestan a la participación. Con frecuencia, las dificultades, curiosamente se presentan en el trabajo interno institucional.

Las consultas individuales y/o los talleres colectivos nutrieron la generación e identificación de imágenes de futuro. Los escenarios presentados en este trabajo, representan la mirada de gran parte de la sociedad involucrada en los procesos referidos.

Así como la tecnología juega un rol fundamental para diagramar el futuro, dado que continuará integrando avances de múltiples disciplinas científicas en una convergencia con profundos impactos sociales, la política reviste la misma importancia. Más aún si se piensa en la política como orientadora de acción hacia determinadas dimensiones, como ejemplo la científico- tecnológica, la cultural o la económica productiva. Pero tendría que ser una política que exceda el periodo de gobierno, que exceda el corto plazo. El decisor político debiera asumir un rol pro-activo y cooperar con sus pares.

Bibliografía

Amozurrutia, J. A. (2014). *Apuntes para el análisis prospectivo y construcción de escenarios*. Recuperado de http://computo.ceiich.unam.mx/webceiich/docs/amos/Apuntes_Prospectiva.pdf

Aragón J.: Hacia la fruticultura de calidad. Fruticultura Sur; agosto, 2010. En: <http://www.fruticulturasur.com/fichaNota.php?articuloid=928>

Aznar B., J. y Guijarro M., F. (2012). *Nuevos métodos de valoración. Métodos multicriterio*. (2 ed.). Valencia: Universitat Politècnica de Valencia

Baena Paz, G. (2015). Planeación Prospectiva Estratégica. Teorías, Metodologías y Buenas Prácticas en América Latina. *Proyecto PAPIME de Prospectiva Política. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales*. México D.F: Universidad Nacional Autónoma de México

Baena Paz, G. (2004). *Prospectiva Estratégica: Guía Para su Comprensión y Práctica. Proyecto PAPIME de Prospectiva Política. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales*. México D.F: Universidad Nacional Autónoma de México

Balbi, E. (2000). Prospectiva, prevención y solución de conflictos. *IV Encuentro Latinoamericano de Estudios Prospectivos*. Universidad Externado de Colombia. Bogotá

Beinstein, J. (2016). *Guía para el diseño e implementación de estudios prospectivos*. PRONAPTEC. Buenos Aires: Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva

Bendidni, M. I. (2005). Fruticultura en el Norte de la Patagonia: Procesos de Cambio y Tramas Sociales. *Caravelle*, 85 (1), 131-148. Recuperado de http://www.persee.fr/doc/carav_1147-6753_2005_num_85_1_2905

Bitar, S. (2013). Las tendencias mundiales y el futuro de América Latina. *Serie Gestión Pública*, 78. Santiago de Chile: CEPAL. Recuperado de http://www.ingenieriaaldia.udp.cl/pdf/Tendencias_mundiales.pdf

Bocchetto, R; Ghezan, G; Vitale, J; Porta, F; Grabois, M y Tapia, C. (2013). *Trayectoria y Prospectiva de la Agroindustria Alimentaria Argentina: Agenda Estratégica de Innovación*. Buenos Aires: Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva

Boisier, S. (2005). Desarrollo Endógeno: ¿Para Qué?, ¿Para Quién? (El Humanismo en una Interpretación Contemporánea del Desarrollo). Recuperado de http://www.cedet.edu.ar/Archivos/Bibliotecas/ponencia_boisier.pdf

Boisier, S. (2001). *Crecimiento y desarrollo territorial endógeno. Observaciones al caso Chileno*. Documento preparado para ser presentado al Seminario Internacional DESARROLLO ENDÓGENO EN TERRITORIOS EXCLUIDOS, organizado por el Instituto de Desarrollo Regional de la Universidad de la Frontera, a realizarse el 27 de Noviembre de 2001 en Temuco, Región de la Araucanía, Chile. Correo electrónico: sboisier@interactiva.cl Recuperado de http://www.cedet.edu.ar/Archivos/Bibliotecas_Archivos/CHILE.%20Endogeneidad.pdf

Bourgeois, R. (2014). Plan de Acción para una Prospectiva local, dirigida y manejada por Organizaciones Campesinas. *3er Taller de intercambio de prospectiva con representantes de organizaciones campesinas y miembros de la Plataforma de Prospectiva*. Montpellier, Francia

Bunge, M. (2001). *La investigación científica, su estrategia y su filosofía*. Barcelona: Ariel

Bustamante U., M. A. (2011). Análisis de escenarios: El Método de la Prospectiva. *Serie Documentos Docentes (SDD)*, 1 (9). Facultad de Ciencias Empresariales. Talca: Universidad de Talca

Cárdenas, J. (2015). *13 signos de que la Cuarta Revolución está aquí*. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=9kViIMt3YRk>

Casanueva, H. (2014). Una Mirada al futuro para decisiones del presente. *Cuadernos de Difusión* 9 (7), 23-36. Pontificia Universidad Católica de Chile. Recuperado de <http://archivo.cepal.org/pdfs/GuiaProspectiva/CuadernodedifusionNo9.pdf>

Centro de Innovación de BBVA. (2013). *15 Tendencias tecnológicas que cambiarán nuestra vida en 2015*. Recuperado en <http://www.centrodeinnovacionbbva.com/infografia/15-tendencias-tecnologicas-que-cambiaran-nuestra-vida>

Chávez, W. P. (2008). Políticas Públicas para un Desarrollo Endógeno Sustentable en Países en Desarrollo. *Revista OIDLES - Vol 2, N° 3* (marzo 2008). Recuperado en: <http://www.eumed.net/rev/oidles/03/Chavez2.htm>

Cichón, L., Alemany, C., Fernández, D. 2006. Generación y desarrollo de tecnologías de producción y organización para el control de la carpocapsa en la fruticultura de pepita de Argentina. Proyecto Nacional Frutales N° 1472. EEA Alto Valle - EEA La Consulta – IMYZA Castelar. Argentina.

Committee on a New Biology for the 21st Century. (2009). *Future state 2030: A new biology for the 21st century*. Washington: Ensuring the United States Leads the Coming Biology Revolution

Cruz A., P. L. y Medina V., J. E. (2015). Selección de los Métodos para la construcción de los escenarios de futuro. *Entramado*. Enero - Junio, 11 (1), 32-46. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21113>

División de Ciencia de Thomson Cromo (2014). *Innovaciones que cambiarán el mundo en la próxima década*. Agosto 6 de 2014. Recuperado en <http://www.cromo.com.uy/las-diez-innovaciones-que-cambiaran-el-mundo-dentro-una-decada-n576690>

Espinosa C., J. O. (2013). *La prospectiva territorial: Un camino para la construcción social de territorios de futuro*. Sociólogo. Universidad Nacional Especialista en Pensamiento Estratégico y Prospectiva, Universidad Externado de Colombia. Recuperado de https://www.cepal.org/crp-ilpes/noticias/documentosdetrabajo/5/51585/2013-946_CRP.14_Propuesta_estrategica_ESP-WEB.pdf

Espinosa C., J. O. (2006). La Prospectiva Territorial: Un Camino Para la construcción social de territorios de futuro. *Región, espacio y territorio en Colombia*, (Cap. 11). Facultad de Ingeniería. Departamento de Geografía. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia

Federación de Productores de Fruta de Río Negro y Neuquén, la Cámara Argentina de Fruticultores Integrados (CAFI), la Cámara Argentina de la Industria y Exportación de Jugos de Manzana, Peras y Afines (CINEX), y las Provincias de Río Negro y Neuquén, con el apoyo la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos de la Nación (SAGPyA): Plan Frutícola Integral de Río Negro y Neuquén (PFI); 2007.

Foster G.M (1964). Las culturas tradicionales y los cambios técnicos. Fondo de Cultura Económica, 1ª edición esp. 1964. Mex. P.77-137

Fundación Javier Barros Sierra (2012). *EDITORIAL: El Temblor de L'aquila. Riesgo e Incertidumbre: La Responsabilidad De La Prospectiva, ¿Hasta Dónde?*. Boletín de la Fundación Javier Barros Sierra. Vol. 4, No. 10, Octubre 2012 Colombia, editorial: Futuros. Recuperado de: <http://www.fundacionbarrossierra.org.mx/boletin-futuros/>

Gándara, G. y Osorio, F. (coord.). (2014). *Métodos Prospectivos. Manual para el estudio y la construcción del futuro*. México: Paidós

Garrido, A. y Gándara, G. (Agosto 30 de 2016). Respirar en las ciudades del futuro. *El País*. Recuperado de http://elpais.com/elpais/2016/08/25/ciencia/1472143613_912219.html

Glenn, J.; Theodore, G., et al. (2015). *State of the Future 2015-2016*. Washington DC: The Millennium Project

Glenn, J.; Theodore, G., et al. (2014). *State of the Future 2013-2014*. Washington DC: The Millennium Project

Glenn, J. (2014). *Some Future-Significant Technologies by 2050. For the EC 2050 Scenarios Project*. The Millennium Project. Recuperado de <https://es.slideshare.net/JeromeGlenn/some-future-significant-technologies-by-2050-for-ec-kt-2050-scenarios-group>

Godet, M. (2016). La construcción del futuro en un mundo en mutación. *Trabajo presentado en el marco de la celebración de los 130 años de la Universidad Externado de Colombia*. Recuperado de http://www.uexternado.edu.co/esp/noticias/michel_godet.html?utm_source=lcommarketing&utm_medium=Email&utm_content=boletin22febrero&utm_campaign

Godet, M. y Durance, P. (2011). *La Prospectiva Estratégica para las empresas y los territorios*. Paris: UNESCO. Recuperado de <http://www.lapropective.fr/dyn/traductions/contents/1dunod-unesco-vspan-ext-15-06-2011.pdf>

Godet, M.; Monti R.; Meunier, F.; Roubelat, F. (2000). La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica. *Cuaderno 5*. Paris: Librairie des Arts et Métiers

Godet, M. (1996). *De la anticipación a la acción, manual de prospectiva y estrategia*. Bogotá: Alfaomega. Recuperado de <http://administracion.uexternado.edu.co/matdi/clap/De%20la%20anticipaci%C3%B3n%20a%20la%20acci%C3%B3n.pdf>

Gómez, D.; Zuluaga, M. y Hoyos, S. (2009). *Definición Sistémica y Simulación Dinámica de escenarios aplicación a la Economía Colombiana 2002- 2027*. Bogotá: Centro de estudios de la economía sistémica

Gómez, D. y Dyer, I. (2009). *Los Estudios De Futuro, Dinámicas Socioeconómicas e Innovación*. Instituto de Sistemas y Ciencia de la Decisión. Facultad de Minas. Medellín: Universidad Nacional de Colombia

Gómez R., P; Bruzone, I. y Kirschbaum (2014). Visión Prospectiva de la Cadena de frutas finas al 2030. Proyecto MINCYT-BIRF: estudios del sector agroindustria. *Serie documentos de trabajo, 23*. Buenos Aires: Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva

Graziano D. S., J. (2015). *El Estado Mundial de la Agricultura y la Alimentación. La Protección Social y la Agricultura: Romper El Ciclo De La Pobreza Rural*. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO

Hernández Carmona, J. J; (2002). *La Noción de Desarrollo Local (un Ciclo Exógeno-Endógeno-Exógeno)*. 61 La Noción de Desarrollo Local (Un Ciclo Exógeno-Endógeno-Exógeno) recuperado de : <http://servicio.bc.uc.edu.ve/derecho/revista/cuestloc2/02-3.pdf>

Hurtado de M., D. (2004). La Ciencia siempre nos resultó ajena. *Diario la Nación*. Agosto 28 de 2004. Recuperado en <http://www.lanacion.com.ar/631431-hurtado-de-mendoza-la-ciencia-siempre-nos-resulto-ajena>

Instituto Nacional de Desarrollo Agropecuario (INDAP). *Estrategias regionales de competitividad por rubro: Pomáceas exportación Región de O'higgins*, Agosto, 2007.

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria –INTA- (2016). *Plan Estratégico Institucional (PEI) 2015-2030*. Ministerio de Agroindustria, Argentina.

KPMG. (2013). *Future State 2030: the Global megatrends shaping governments*. Recuperado en <http://www.kpmg.com/ID/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Future-State-2030.pdf>

Kurzweil, R. (2015). *Some Predictions Fantastic Things Coming in the Next 25 Years*. Recuperado en <http://www.inquisitr.com/1805304/ray-kurzweil-predicts-some-fantastic-things-coming-in-the-next-25-years/>

Lecourt, D. (1998). Filosofía y Prospectiva. *Hist. Soc.* 5, 13-17. Universidad Nacional de Colombia

Madoery, Oscar (2001): El valor de la política de desarrollo local, en Vázquez Barquero, A. y Madoery, O. (comp.), Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local, Homo Sapiens Ed., Rosario.

Madoery, Oscar, (2001): El Proyecto Local como alternativa de Desarrollo, en Revista Política y Gestión, Vol.2, Buenos Aires.

Maldonado, C.E. (2012). ¿Qué son las ciencias de la complejidad? Filosofía de la ciencia de la complejidad. *Deriva de Complejidad Fundamentos Científicos y Filosóficos*, 7-102. Bogotá: Universidad del Rosario

Manyika, J; Chui, M; Bughin, J; Dobbs, R; Bisson, P; Marrs, A. (2013) Disruptive technologies: Advances that will transform life, business and the global economy. *McKinsey Global Institute May 2013 Copyright © McKinsey & Company*. Recuperado de file:///C:/Users/menni.fernanda/Downloads/MGI_Disruptive_technologies_Full_report_May2013.pdf

Máttar J. (2013). Planificación para el desarrollo y la integración regional Propuesta estratégica de mediano plazo para la cooperación del ILPES con los países de América Latina y el Caribe. Decimocuarta reunión del Consejo Regional de Planificación del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) Brasilia, 22 de noviembre de 2013. recuperado de http://www.cedet.edu.ar/Archivos/Bibliotecas_Archivos/CHILE.%20Endogeneidad.pdf

McKinsey Global Institute (2013). Disruptive technologies: Advances that will transform life, business and the global economy'. James Manyika, Michael Chui, Jacques Bughin, Richard Dobbs, Peter Bisson, Alex Marrs (Eds.) Recuperado en http://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/dotcom/Insights%20and%20pubs/MGI/Research/Technology%20and%20Innovation/Disruptive%20technologies/MGI_Disruptive_technologies_Executive_summary_May2013.aspx

Medina, J.; Becerra, S. y Castaño, P. (2014). Prospectiva y Política Pública para el cambio estructural en América Latina y el Caribe. *Libros de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe*, 129. Santiago de Chile: CEPAL

Medina, J. (2012). Marco conceptual y metodológico de la Prospectiva. *I Congreso Nacional de Prospectiva Argentina 2012; III Congreso Latinoamericano de Prospectiva y Estudios de Futuro Prospecta América Latina 2012*. Mendoza, Argentina. Recuperado de <http://www.uncu.edu.ar/prospectaargentina/upload/2medina1.pdf>

Medina, J. y Ortigón, E. (2006). Manual de Prospectiva y Decisión Estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe. *Serie Manuales*, 51. Santiago de Chile: CEPAL – ILPES. Recuperado de <http://www.cepal.org/es/publicaciones/5490-manual-prospectiva-decision-estrategica-bases-teoricas-instrumentos-america>

Menni, M. F; De Placido, S (2016). *Esos raros peinados nuevos*. En segundo Congreso Argentino de ciencia y tecnología –CAESCYT-. Bariloche, Argentina.

Menni, M. F; (2017). Prospectiva, una herramienta para generar políticas públicas. *Taller de trabajo con legisladores, intendentes y técnicos de INTA en Río Negro*. Artículo publicado en el Suplemento PULSO del Diario Río Negro - 9 de julio de 2017.

Menni, M.F (2018). Forjando los posibles escenarios del futuro regional. Artículo publicado en el Suplemento PULSO del Diario Río Negro - 1 de julio de 2018. <https://www.rionegro.com.ar/pulso/forjando-los-posibles-escenarios-del-futuro-regional-II5318921>

Mera Rodriguez, C. W. (2015). *Retos y Desafíos de la Prospectiva Territorial y Urbana en las Ciudades del Futuro*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Bogotá, D.C. Colombia

- Miklos, T. y Tello M., E. (2007). *Planeación Prospectiva: Una estrategia para el diseño del futuro*. Centro de estudios prospectivos Fundación Javier Barros Sierra. México D.F.: Limusa
- Mina J.B; Tapia, B: “Boletín Frutícola: avances enero-agosto 2011”; Oficina de Estudios y Políticas Agrarias del Ministerio de Agricultura, Gobierno de Chile (Odepa); septiembre, 2011.
- Ministerio de Economía y Producción: En expediente S01: 0157700/2005 (C.1033): “Industria Frutícola s/investigación de mercado (C.1033)”. Año 2007
- Mintzberg, H. y Quinn J. B. (1993). *El Proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Prentice Hall
- Mohor, S; Gadano L. y Nahuelquir, P. (2015). Características Económicas, Sociales e Institucionales de la Provincia de Río Negro. *Documento de Trabajo 1. Proyecto FAO UTF ARG 017. Desarrollo Institucional para la Inversión*. Río Negro: ONU para la alimentación y la agricultura FAO
- Mojica, F. J; y López, F. (2015). *¿Hacia dónde va el mundo? Prospectiva, megatendencias y escenarios latinoamericanos*. Bogotá: El Viejo Topo
- Mojica, F. J. (2010). Introducción a la Prospectiva Estratégica para la competitividad empresarial. *Paper de trabajo dentro del Programa Bogotá Emprende*. Bogotá: Programa Emprende
- Mojica, F. J. (2005). *La Construcción del Futuro. Concepto y modelo de prospectiva estratégica, territorial y tecnológica*. Bogotá: Convenio Andrés Bello y Universidad Externado de Colombia
- Montresor, F. (2014). *14 Predicciones Tecnológicas para el mundo en 2020*. World Economic Forum. Recuperado en <https://agenda.weforum.org/2014/08/14-technology-predictions-2020/>
- Morín, E. (2004). La Epistemología de la Complejidad. *Gazeta de Antropología, 20*. Texto 20-02 CNRS. París
- Morín, E. (2004). Introducción al pensamiento complejo; Biblioteca de la Comunidad de Pensamiento Complejo: Salón Edgar Morín, Caps. 3-6. Recuperado de: http://www.pensamientocomplejo.com.ar/docs/files/MorinEdgar_Introduccion-all-pensamiento-complejo-Parte1.pdf
- Morín, E. (2002). El Método. El conocimiento del conocimiento. *Colección Teorema Series, 3*. Ciudad: Cátedra.
- Morín, E.(1999) Los siete saberes necesarios para la educación del futuro” Cap. V: Enfrentar las Incertidumbres.
- National Intelligence Council (2012). *Global Trends 2030: Alternative Worlds*. Recuperado en http://www.dni.gov/files/documents/GlobalTrends_2030.pdf
- Nievas, W. (2013). Factores que afectan la sostenibilidad del uso de feromonas en grandes áreas para control de carpocapsa (*Cydia pomonella*) en Valle Medio del río Negro. Tesis de Maestría Área Desarrollo Rural, FAUBA Escuela para Graduados Ing. Agr. Alberto Soriano Facultad de Agronomía – Universidad de Buenos Aires. Recuperado de repositorio digital: <http://ri.agro.uba.ar/files/download/tesis/maestría/2013nievaswalterernesto.pdf>
- Posada, M. y Boralla, J. (2014). Estudio de la Dinámica Económica en la configuración del modelo deseado del Territorio Nacional. *Proceso de complementación de datos, 2*. Buenos Aires: CEPAL
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD. (2014). *Informe Regional de Desarrollo Humano 2013-2014. Seguridad Ciudadana con Rostro Humano: diagnóstico y propuestas para América Latina*. Ciudad: Centro Regional de Servicios para América Latina y el Caribe. Recuperado de www.latinamerica.undp.org

PROSAP y SAGyP: “*Seminario Competitividad y Desarrollo Regional: Fortaleciendo las Capacidades Locales para impulsar Procesos de Mejora Competitiva en Cadenas Productivas y Clusters*”; Marzo, 2009.

Rodriguez de Tappatá, A: Estudio 1.Eg.33.6, Estudios Sectoriales: “*Componente: Fruticultura De Exportación. Pomáceas Y Cítricos Dulces*”; Secretaría de Política Económica, Ministerio de Economía de la Nación; Marzo, 2003.

Salas B., M. A. (2012). *Prospectiva Territorial. Aproximación a una base conceptual y metodológica. Programa de Publicaciones del CDCHTA –ULA. Cuaderno 2 métodos de visualización para la planificación territorial.* Venezuela: Universidad de los Andes

Sakaiya, T. (1995). *Historia del Futuro. La Sociedad del Conocimiento.* Barcelona, Buenos Aires, México D.F., Santiago de Chile: Andrés Bello

Samper, M. (2016). *Introducción al proceso de gestión del desarrollo de los territorios rurales y de los sistemas territoriales de agricultura familiar.* Serie Fascículos Metodológicos, San José: C. R: IICA. Recuperado de <http://repiica.iica.int/docs/B4235e/B4235e.pdf>

Samper, M. (2014). *Formación para la gestión del desarrollo de los territorios rurales.* San José, Costa Rica.: IICA, 2014. Recuperado de <http://legacy.iica.int/Esp/Programas/Territorios/Publicaciones%20Desarrollo%20Rural/B3420e.pdf>

Samper, M. (2013). *Construyendo Territorios Participativos: Sistematización de Experiencias de Desarrollo Rural Territorial en el centro de América.* Agencia española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, Consejo Agropecuario Centroamericano. San José C. R: IICA. Recuperado de <http://repiica.iica.int/docs/b3238e/b3238e.pdf>

Sharp, P. et al. (2011). *The Third Revolution: The Convergence of the Life Sciences, Physical Sciences, and Engineering.* MIT, White Paper. Recuperado en <http://dc.mit.edu/sites/dc.mit.edu/files/MIT%20White%20Paper%20on%20Convergence.pdf>

Taleb, N. (2006). *El Cisne Negro: El Impacto de lo Altamente Improbable.* Buenos Aires: Paidós

Tondolo, R; Denicol Junior, S: “*Competência Organizacional: Um estudo de caso na cadeia produtiva da maçã no sul do Brasil*”; *Agroalimentaria*, Vol. 17, N° 33, p.111-120; Julio, 2011.

Vázquez Barquero, A. (2007). *Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial Investigaciones Regionales*, núm. 11, 2007, pp. 183-210 Asociación Española de Ciencia Regional Madrid, España. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/289/28901109.pdf>

Vitale, J.; Pascale Medina, C; Barrientos, M. J; Papagno S. (2016). *Guía de prospectiva para el ordenamiento territorial rural de la Argentina a nivel municipal.* INTA; Ministerio de Agroindustria, Presidencia de la Nación. Argentina

Zunino, N; Mauricio, B; Menni, F; Rivero, V; Urraza, S.: *Gestión en el desarrollo de la publicación del Boletín de Divulgación Técnica N° 54: “Caracterización de las unidades productivas de Alto Valle, Valle Medio y Río Colorado a partir de datos del Censo Provincial de Agricultura Bajo Riego (CAR2005)”.* EEA Alto Valle; Junio, 2007.