

II. Prospektiva, innovación y política. Un análisis desde la experiencia en el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria de Argentina

*María Mercedes Patrouilleau*³⁰

Resumen

Este trabajo repasa el proceso de introducción y desarrollo de la prospectiva en el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) de Argentina, en un contexto de redefinición del modelo de desarrollo argentino y de la estrategia institucional. Lo hace a partir de una sistematización de los aprendizajes epistemológicos y metodológicos desarrollados sobre la disciplina, a lo largo de tres ejercicios de prospectiva y de las estrategias de formación desplegadas por la Institución. Los resultados permiten aportar conocimientos sobre la aplicación de los métodos prospectivos en instituciones complejas y en relación con proyectos y políticas de desarrollo. Se procura también aportar conocimiento sobre el vínculo entre procesos de innovación y políticas públicas, una inter-fase de prácticas y conocimientos en la que las prácticas científicas, entre ellas la prospectiva, tienen un rol clave que jugar.

³⁰ Licenciada en Sociología y Magíster en Investigación en Ciencias Sociales por la Universidad de Buenos Aires. Investigadora del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). Docente investigadora de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales. E-mail: patrouilleau.mm@inta.gob.ar. Se agradecen especialmente los comentarios realizados sobre versiones preliminares de este escrito a Rubén D. Patrouilleau, a Diego Velardocchio y a Andrés Kozel, así como los comentarios de los evaluadores de ILPES, y a muchos otros colegas de INTA con quienes se ha intercambiado sobre los contenidos de este trabajo. Un agradecimiento especial también a Gilberto Gallopín, a Jorge Bienstein y a Alfredo Eric Calcagno, que fueron interlocutores fundamentales en esta experiencia. Aun así, el contenido de este trabajo no expresa posición institucional alguna, sino que es una interpretación que compete a la autora.

A. Presentación: la prospectiva en el INTA. Sistematización de una experiencia

Desde el año 2006 comienza a desarrollarse en el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) la disciplina prospectiva, vinculada a los macro procesos de innovación y desarrollo. Existían previamente en la Institución algunas experiencias de abordaje del futuro, desde ciertas metodologías de planificación sectorial estratégica, o desde modelos de simulación aplicados en determinadas áreas de conocimiento. La particularidad de este inicio es que se orientó a comprender los macro procesos que afectaban y condicionaban el sendero de desarrollo que comenzaba a transitar la Argentina, y que la iniciativa surge por inquietud de la propia dirigencia institucional del INTA.

El INTA es una institución pública y estatal argentina de desarrollo tecnológico para el sector agropecuario fundada en el año 1956. Es equivalente pero algo distinto a los institutos de investigación agropecuarios que tienen muchos países de América Latina (“los INIAs”). Tiene institucionalidad en todo el territorio nacional³¹. Además de ser considerada una institución exitosa por su capacidad y sus desarrollos tecnológicos, ésta tiene la particularidad de albergar tanto el desarrollo tecnológico (principalmente desde el trabajo de sus estaciones experimentales agropecuarias, EEA, pero no solamente) como la investigación “más pura” (desde los institutos de investigación) y también a la extensión (desde las agencias de extensión pero también desde sus programas de asistencia y fortalecimiento de capacidades, y desde la investigación que produce, que tiene siempre como fines directos su aplicación a la realidad territorial y sectorial).

Se le reconoce al INTA su persistencia a lo largo del tiempo, el haber resistido la ola de privatizaciones de la década del noventa, los tiempos de escaso financiamiento, y también el haberse adaptado en el marco de las diferentes estrategias económicas nacionales con diversos instrumentos. Tiene también la particularidad de ser una institución pública técnica con participación del ámbito privado y académico en la toma de decisiones³².

A través de varios procesos de reorganización institucional se fue conformando una estructura de funcionamiento matricial, a través de la cual se despliegan y se articulan las distintas líneas de actuación: la investigación, el desarrollo tecnológico, la extensión (cada vez más integradas bajo el concepto de “innovación”), la vinculación tecnológica y las relaciones institucionales. Si bien es una institución con tradicional anclaje en el sector agropecuario y en donde la dirección técnica se ejerce desde las disciplinas agrarias (principalmente ingeniería agronómica), esta modalidad de funcionamiento le hace también desarrollar otros tipos de conocimientos, relacionados con la extensión, la generación de capacidades y el desarrollo social agrario.

En la última década, nuevos discursos fueron permeando la matriz institucional, en el marco de la recuperación a nivel nacional del pensamiento (y las posibilidades) de desarrollo, plasmándose también en diversas estrategias de intervención³³. Cobraron protagonismo los discursos sobre la agricultura familiar, sobre la complejidad, sobre el agregado de valor y sobre el desarrollo territorial, complementando e incluso poniendo en tensión el enfoque tradicional centrado en las unidades productivas competitivas o “viables”. Se incrementó también el protagonismo internacional en este sentido a través de diversas iniciativas de cooperación y asistencia técnica, exportando experiencias de extensión a otros países³⁴.

³¹ Se despliega en el territorio a través de sus 15 centros regionales más su sede central y de 5 centros de investigación. Los primeros nuclean en total a 50 estaciones experimentales agropecuarias y a más de 300 Agencias de Extensión Rural (AER), los segundos nuclean 16 institutos de investigación.

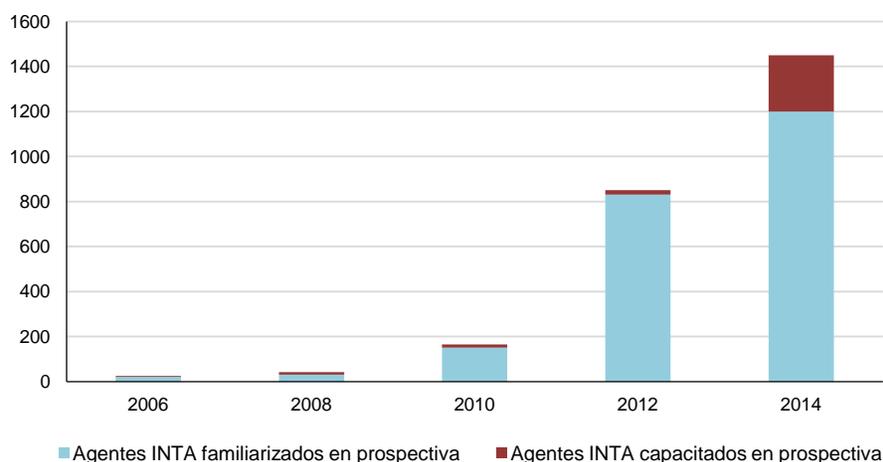
³² Las decisiones son tomadas por un cuerpo colegiado (el consejo directivo), conformado por el Presidente y Vicepresidente, designados por el Poder Ejecutivo Nacional, y un conjunto de representantes del sector público (Ministerio de Agricultura y Universidades) y del sector privado (organizaciones agropecuarias).

³³ Algunos ejemplos son: la formación del Centro de Investigación y Desarrollo de tecnología Para la Agricultura Familiar (CIPAF) y sus Institutos, el Programa Federal de Apoyo al Desarrollo Rural Sustentable (PROFEDER) o los Proyectos Regionales con Enfoque Territorial (PRET).

³⁴ Es destacable en este sentido la experiencia del programa de asistencia para la autoproducción de alimentos (ProHuerta) en Haití (INTA-Ministerio de Desarrollo Social-JICA y Cancillería Argentina), desde el año 2005, colaborando con la seguridad alimentaria de este país.

En este contexto y con visión estratégica, desde el año 2006 la dirigencia institucional introduce la prospectiva como un nuevo instrumento, en un primer momento vinculado al asesoramiento para la toma de decisiones, en el marco de la Unidad de Coyuntura y Prospektiva, luego fundando el Instituto de Investigación en Prospektiva y Políticas Públicas en el año 2011. Desde entonces, la prospectiva comienza a ponerse en diálogo con instancias de planificación, se va incorporando en los instrumentos programáticos de investigación y desarrollo (los Programas Nacionales), y se difunde entre los agentes (investigadores y extensionistas) a través de talleres de socialización de resultados y cursos de formación. El Gráfico 1 muestra la difusión de la disciplina, distinguiendo entre aquellos agentes familiarizados (que comienzan a manejar sus bases conceptuales y metodológicas), de aquellos capacitados, con capacidades para llevar adelante ejercicios.

Gráfico 1
Agentes INTA familiarizados y capacitados en prospectiva, 2006-2014



Fuente: Estimación en base al número de participantes en talleres, capacitaciones y ejercicios.

Este trabajo pretende recuperar algunos de los aprendizajes desarrollados en este proceso de apropiación de la disciplina prospectiva y su aporte a las estrategias innovación institucional. Lo hace a partir de una sistematización de la experiencia (Palma, 1992; Silvetti, 2006; Jara Holliday, 2009)³⁵, que no es ni una mera reflexión, ni una evaluación (FAO, 2004). Es un análisis crítico sobre la práctica, a partir de la cual es posible nutrir el conocimiento en prospectiva y su vinculación con las políticas públicas.

La sistematización se concentra en los aspectos metodológicos y epistemológicos involucrados en los ejercicios realizados, y en las estrategias institucionales que se desplegaron para la apropiación de la disciplina. Los tres ejercicios principales realizados por la Unidad de Coyuntura y Prospektiva y el Instituto de Investigación en Prospektiva y Políticas Públicas de INTA fueron sobre: i) la evolución del desarrollo nacional al 2015 (realizado durante los años 2006 y 2007); ii) los posibles escenarios del sistema agroalimentario argentino al 2030 (realizado durante los años 2010 y 2011) y una prospectiva estratégica del INTA (en 2012 y 2013)³⁶.

³⁵ La sistematización es una práctica desarrollada en el campo latinoamericano, especialmente en trabajos de educación popular y extensión y desarrollo rural, para generar conocimiento a partir de la práctica. Le antecede a la misma práctica formativa, vivida por quienes la sistematizan (aunque no necesariamente), a la que se le imprime un esfuerzo de recuperación, tematización y apropiación, extrayendo lecciones que puedan generar nuevos conocimientos (MAGyP, 2011). En esta metodología, la rigurosidad científica está puesta al servicio de la construcción de un pensamiento y una acción (Jara Holliday, 2009).

³⁶ Personalmente, quien escribe participó como asesora externa del primer ejercicio y como parte del equipo en los dos segundos, aportando puntualmente sobre las dimensiones socio-cultural y político-institucional (en el primero y segundo de los ejercicios), y en los aspectos epistemológicos y metodológicos (en el segundo y en el tercero).

A continuación se repasa este proceso de formación de capacidades recorriendo los principales aprendizajes de los ejercicios y de sus estrategias de difusión. Previamente se presentan algunas características que distinguen a la disciplina prospectiva y que sirven para comprender sus impactos en la Institución.

B. Una incursión por la disciplina prospectiva. Su contraste con otros métodos científicos

La prospectiva es una disciplina enmarcada dentro de los estudios del futuro, que se aboca a la construcción de visiones de futuros posibles, con el objeto de brindar insumos para la toma de decisiones. La inquietud principal en el surgimiento de esta disciplina como una forma de conocimiento particular, cercana a la ciencia pero no ajustada del todo a ella³⁷, es que la toma de decisiones no podía estar basada simplemente en los datos del pasado, sino que requería de la construcción de visiones de futuro, y no al modo de previsiones, sino en términos de futuros posibles (de Jouvenel, 1972). Una de las definiciones más útiles para comprender las habilidades que se requieren en la construcción de estas visiones de futuro, es que no basta con “mirar para adelante”, hace falta “mirar largo, mirar amplio y analizar en profundidad” (Berger, 1964).

En su contexto de surgimiento, a mediados del siglo pasado, una cuestión altamente disruptiva había motivado la preocupación sobre el futuro y el cuestionamiento sobre la vinculación entre el poder y la ciencia: la escalada de la innovación científica ligada al dominio geopolítico e incluso espacial (Massé, 1965). La disciplina comenzó a desarrollarse desde dos centros principales: en Estados Unidos, en el marco de los asuntos vinculados a la guerra fría, y en el campo académico francés de la mano de desarrollos filosóficos vinculados a la fenomenología, la filosofía e la acción y la teoría política (Berger, 1964; Jouvenel, 1972), con intercambios e influencias recíprocas entre ambos espacios de pensamiento (Durance, 2010).

Desde el campo norteamericano se desarrolla el “método de escenarios,” que prontamente cobra protagonismo y difusión, tanto en el ámbito de la geo-estrategia, como en el mundo corporativo³⁸. Este método brinda nuevos elementos para trabajar con la incerteza y sobre los aspectos difíciles de cuantificar. Permite complementar la información de las variables cuantitativas con el manejo artesanal sobre la articulación entre múltiples variables, dimensiones y escalas de análisis en torno a diferentes narrativas³⁹.

Desde la escuela francesa se forja un pensamiento para la apropiación del futuro vinculado a un movimiento ético, y desarrollando algunas claves para su abordaje, tales como la noción de proyecto, el trabajo sobre el campo de lo deseable, los conceptos fenomenológicos sobre la temporalidad y ejerciendo una crítica a las modalidades lineales de los razonamiento científicos (Berger, 1964; Jouvenel, 1972; Massé, 1965). Estos pensamientos legan ciertas definiciones y reglas pragmáticas para trabajar intelectualmente sobre el futuro: que la prospectiva, antes que un método, es una actitud, y que cuando se conforma en método éste no es para aplicarse sobre las cosas, sino sobre las personas, desde una filosofía de la acción (Berger, 1967); que no busca prever sino imaginar, conjeturar futuros posibles; que la incertidumbre es en cierta medida irreductible; que exige una reversión en los términos del pensamiento, no sólo sobre la dirección de la mirada sino principalmente sobre el orden de las preocupaciones (Berger, 1967).

Como sobre el futuro no hay hechos, no hay *facta* (Jouvenel, 1967) en prospectiva el campo de la incerteza es aún más amplio que en el de las ciencias en general. Esto hace que la metodología y la epistemología de la prospectiva tengan un cariz particular, dependiendo en buena medida de las formas

³⁷ Uno de sus fundadores, B. de Jouvenel (1972), la denominó “el arte de las conjeturas”, justamente para diferenciarla del conocimiento científico.

³⁸ Fueron claves en este desarrollo los trabajos de Hermann Kahn en la Rand Corporation, un *think tank* de las fuerzas armadas norteamericanas (Kahn, 1970; Kahn y Wiener, 1969). En el mundo corporativo se difunde bajo la modalidad de “planeación por escenarios”. Los escenarios de la compañía Shell, realizados con continuidad desde el año 1972 son uno de los casos de referencia en este campo (Cronelius, et al, 2005; Wack, 1985a y b).

³⁹ Los principales difusores del método de escenarios, los definieron como: “secuencias hipotéticas de eventos articulados, construida con el objeto de focalizar en los procesos causales y en los puntos de decisión” (H. Kahn y Wiener, 1969), o “...historias acerca del futuro con una trama lógica y una narrativa que gobiernan la manera en que se despliegan los eventos” (Schwartz, 1991).

de apropiación que las diferentes culturas entablan sobre el futuro, cuestión sobre lo que influyen no sólo aspectos histórico-culturales y de poder, sino también cuestiones epocales (determinados contextos, climas de época), estructuras narrativas y del lenguaje (Hölsher, 2014).

A diferencia del conocimiento científico académico, en donde el ámbito de interlocución principal es en general entre colegas, la interlocución principal en prospectiva es entre prospectólogos y tomadores de decisiones (si bien también la comunicación entre los que hacen prospectiva es indispensable saludable para el crecimiento de la disciplina). Justamente por su objetivo directo de asistir a la toma de decisiones, se pone el acento en formas de lenguaje más sintéticas y expresivas. Se utilizan nombres de fantasía, se busca impresionar o contrastar en mayor medida que en los estilos científicos, se recurre a la comunicación visual.

En términos de método, la prospectiva no puede asimilarse al modelo de la ciencia experimental, aunque se apoye en él en muchos segmentos. En vez de estudios, experimentos o contrastaciones, en prospectiva la unidad en que se expresa su práctica es la de “ejercicios”. En ellos, la secuencia del método hipotético deductivo de: formulación de hipótesis, contrastación, validación o refutación, no tiene la misma validez. El trazado de una hipótesis bien planteada supone todo un campo de certeza del que no dispone la elucubración sobre el futuro. Y tampoco se ajustan del todo los métodos no estándares de abordajes micro sociales, o etnográficos, aunque también puedan necesitarse en algunos tramos de los ejercicios⁴⁰.

Los métodos contemporáneos de prospectiva se basan en una exploración estructurada que supone: la definición de un foco (un espacio-tiempo ligado a una problemática o área de actuación), que se asocia a un horizonte temporal futuro (hasta dónde se quiere mirar); la identificación de las dimensiones relevantes y de los factores claves o fuerzas impulsoras (*drivers* o *driving forces*) que estarían condicionando ese futuro; el reconocimiento de aspectos críticos (que interesan, que se valoran, que preocupan); el planteo de interrogantes estratégicos; la construcción de escenarios, visiones de futuro o la identificación de proyectos alternativos. Los ejercicios también pueden comprender segmentos específicos de análisis de actores y de indagación retrospectiva (análisis sobre desenvolvimientos pasados, reconociendo diferentes historias, aspectos velados y negados).⁴¹ Todo esto en términos generales. Este camino puede variar en múltiples aspectos, puede detenerse en distintas fases, dependiendo de los objetivos y del alcance del ejercicio.

En su práctica, la prospectiva pone en marcha dispositivos intelectuales para recabar, procesar y analizar información, buscando en diversos momentos: capacidades creativas, saberes de expertos, la riqueza de la interacción entre saberes, o recabar evidencia (Popper, 2009). Por desarrollarse en el marco de la multi-disciplina, y por tener que operar sobre problemáticas diversas, preocupada más bien por un espacio-tiempo en particular, la prospectiva difícilmente pueda desarrollarse con bajos grados de interacción, y nunca de manera individual.

Estas características ya definen algunos desafíos para el trabajo con la disciplina en una Institución que, si bien ha sido impactada por discursos alternativos, conserva una tradición de especialización en ciertos abordajes disciplinares (de la agronomía y la ingeniería en especial), con un importante peso de las visiones lineales de la innovación, a-históricas y con pretensión de neutralidad. Es de destacar que el discurso de la prospectiva no se introduce para anular esta modalidad (también necesaria por su capacidad de producir información y de ejecución sobre la realidad), pero sí comienza a interrogar los recortes disciplinares, sus ubicaciones tempo-espacial y ciertas premisas de las narrativas objetivistas.

⁴⁰ Vale esta aclaración, porque tiene cierta difusión una posición según la cual la prospectiva se equipara con un foro de opinión sobre el futuro, sobreestimando el valor de la opinión y la participación, y negando las diferencias de poder, e incluso el poder de la información, en el condicionamiento del futuro por parte de distintas fuerzas sociales.

⁴¹ El autor argentino Agustín Merello (1973) ha profundizado en la dimensión retrospectiva de la prospectiva, con conceptos tomados de la teoría psicoanalítica y de la pedagogía.

C. El primer ejercicio: una prospectiva sobre el desarrollo argentino en la posconvertibilidad

“El Salmón” fue el nombre con que se bautizó al primer ejercicio de prospectiva, que comienza a elaborarse en el año 2006, con un equipo nuevo en la Institución. Se culmina en el año 2007 con el título: “Las fuerzas que impulsan la evolución del futuro o los futuros de la Argentina”. La longitud y complejidad del título ameritaba darle a la obra un apodo corto, que en este caso se correspondía con el color de la tapa de su publicación. En su publicación oficial, producida años más tarde, la obra se tituló: “Prospectiva del Desarrollo Nacional al 2015. Las fuerzas que impulsan los futuros de la Argentina” (Patrouilleau, 2012a).

La demanda sobre el ejercicio fue la de aportar a comprender el alcance y las potencialidades del nuevo esquema macroeconómico que se había comenzado a instrumentar en Argentina, luego de la salida del modelo económico de convertibilidad de la moneda nacional con el dólar, que se había sostenido por más de una década, entre 1991 y 2002. Se necesitaba contar con un horizonte temporal de largo plazo para una nueva estrategia institucional.

El contexto era el de una progresiva normalización institucional en Argentina con posibilidades de cambio de rumbo respecto a la orientación neoliberal que había primado en las últimas décadas. En 2003 se realizaron nuevas elecciones presidenciales libres luego de la crisis del año 2001 y de los gobiernos provisionales. Estaba emergiendo un nuevo marco macroeconómico, con realidades productivas que habían experimentado cambios significativos en las décadas previas, dados los nuevos desarrollos tecnológicos con especial asidero en el sector agropecuario, y en un contexto global en donde se avizoraban nuevas oportunidades en términos de desarrollo.

Se estaba en condiciones de retomar la “senda del desarrollo” (en términos económicos y de narrativa), luego de un largo período en el que no había primado tal perspectiva, sino más bien una retórica inmediatista y políticas neoliberales en todos los ámbitos institucionales. El trabajo de prospectiva se posicionó dentro de la narrativa del desarrollo, abrevando en los enfoques sistémicos sobre el desarrollo sostenible que se habían trabajado y difundido desde la CEPAL, para indagar sobre la sostenibilidad del esquema de crecimiento posconvertibilidad⁴². La riqueza del ejercicio consistió más en un análisis en profundidad sobre las dimensiones del desarrollo argentino y sus fuerzas impulsoras, que en la construcción de los futuros posibles. Se concentró más bien en mirar amplio y en profundidad, que en mirar largo. Y esto tanto porque el equipo estaba comenzando a desarrollar el acervo en prospectiva y en método de escenarios, como por la coyuntura que aún guardaba visos de cortoplacismo. Si bien se entendía que el horizonte que se planteaba no era lo suficientemente largo para una visión prospectiva, el largo plazo no aparecía aún como posibilidad. El largo plazo en aquél momento para las instituciones argentinas era el 2015, 7 o a lo sumo 8 años más adelante del momento presente⁴³.

Se contó con el asesoramiento de Gilberto Gallopín como prospectólogo, con un equipo de consultores que realizaban informes sobre las diferentes dimensiones del desarrollo (económica, social, socio-cultural, dimensión internacional) y con quienes se discutía y se elaboraban luego las fuerzas impulsoras; y con un conjunto de interlocutores especializados con quienes se chequeaban cuestiones puntuales.

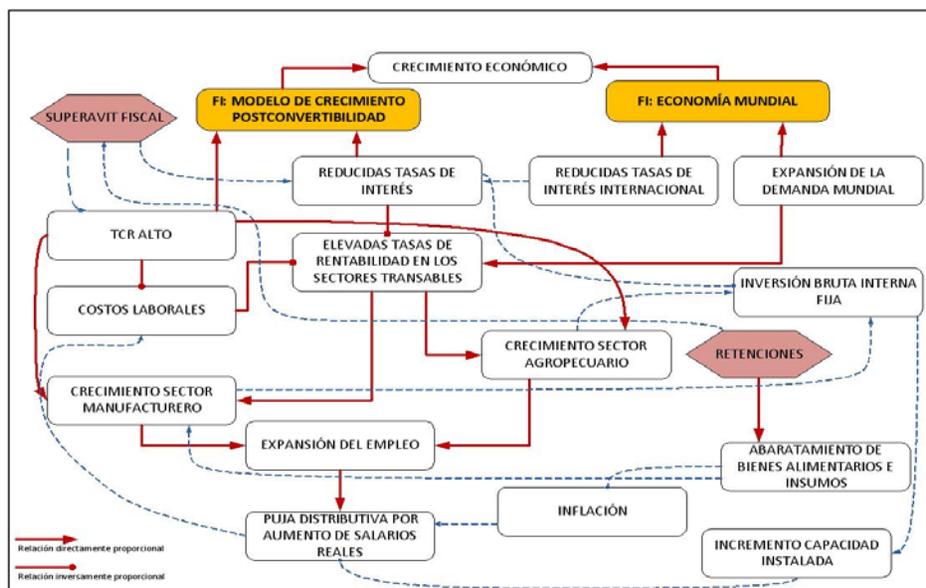
El análisis de las fuerzas impulsoras de la dimensión global y económica hicieron retomar y re significar otros esquemas de pensamiento sobre el desarrollo que habían permanecido en desuso, como los del estructuralismo latinoamericano y el pensamiento económico nacional. El énfasis macroeconómico del ejercicio permitió clarificar las principales variables del esquema de crecimiento posconvertibilidad. Si

⁴² Esta perspectiva se condice con la identificada por Rodríguez y Cuervo González (2014), a la nueva oleada de estudios de prospectiva en la Región. Los autores identifican la estabilidad macroeconómica, política y social como condiciones para desarrollar los estudios prospectivos, en tanto meta previamente alcanzada pero también como búsqueda para pasar a metas más profundas.

⁴³ Si bien no es equivalente el plazo de un horizonte para un ejercicio de prospectiva que para uno de planificación (la prospectiva podría –aunque no necesariamente– mirar a más largo plazo que la planificación), vale comparar los plazos trabajados por los primeros planes estratégicos que se fueron elaborando en las instituciones estatales y de gobierno. El Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios lanza en 2004 el Plan Estratégico Territorial con horizonte al 2016. El INTA lanza su Plan Estratégico Institucional 2005-2015. Otros ministerios, unos años más adelante van lanzando sus planes con horizonte al 2020 (El Ministerio de Industria, El Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca y el de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva).

bien Argentina se había enfrentado con condiciones macroeconómicas similares bajo el esquema de sustitución de importaciones, se trataba de un contexto totalmente diferente en términos de la forma del Estado luego de las transformaciones neoliberales, de los cambios tecnológicos, en la forma de organización del trabajo y de la producción, en la estructura productiva heredada de todos los cambios anteriores, y porque a diferencia de lo que ocurrió en la mayor parte del siglo pasado, el contexto internacional de alta demanda de *commodities* replanteaba las posibilidades, las estrategias y los instrumentos. El “patrón de acumulación” posconvertibilidad fue esquematizado de la siguiente manera:

Diagrama 10
Interacción de las principales variables macroeconómicas
en el contexto posconvertibilidad



Fuente: Patrouilleau (2012a: 28).

Esta conceptualización, es coexistente con las primeras explicaciones oficiales sobre el nuevo modelo de acumulación y sobre los objetivos de desarrollo (Ministerio de Economía y Producción, 2007).

La realización del diagnóstico prospectivo y la identificación de las fuerzas impulsoras, llevó a la necesidad de profundizar sobre ciertas problemáticas que produjeron informes intermedios específicos⁴⁴. La tarea también se enfrentó con ciertos dilemas que se presentaban a la hora de establecer un juicio (fundado, crítico y comprensivo) sobre el curso del esquema de crecimiento posconvertibilidad. Por ejemplo, sobre cómo evaluar la capacidad de reducir la pobreza, producto del modelo y sobre el análisis de la situación crítica de la economía estadounidense. Los dilemas sobrellevaron discusiones al interior del equipo sobre los juicios técnicos y políticos que debían primar, sobre lo que se podía o no comunicar. No resultaba tarea sencilla para investigadores y técnicos realizar aseveraciones sobre el futuro en estos temas, ya que se encontraban en situaciones que llegaban a cuestionar el acervo propio, la pertenencia a determinada escuela teórica o idea política.

Otro de los aspectos críticos que pueden señalarse sobre esta primera experiencia, es que no se realizó de manera conciente (con un lugar y unas reglas definidas en el método) un análisis de actores.

⁴⁴ Éstos informes se titularon: “Preguntas Provocativas”, “Impacto global de las tendencias de corto y mediano plazo de la economía de EE. UU”, “El nuevo patrón de crecimiento de la economía argentina”, “El rol del sector agropecuario en el nuevo patrón de crecimiento”, “La crisis financiera de EE.UU y su impacto en el sector agropecuario de la Argentina”, “La enfermedad Holandesa” y “Centro y Periferia” (los dos últimos son traducciones de escritos del autor brasileño Bresser Pereyra).

En el ejercicio primó el abordaje macroeconómico y el sistémico sobre el desarrollo. Las fuerzas impulsoras se identificaron a partir de estos marcos, sin diferenciar demasiado de qué tipo de proceso o fenómeno se trataba. Ambos enfoques eran fundamentales en aquel momento para comenzar a comprender lo que significaba el nuevo esquema de crecimiento y modelo de desarrollo. Pero esto redujo la posibilidad de avizorar, por ejemplo, el conflicto que sacudió política e institucionalmente a la Argentina en el año 2008 entre el sector agropecuario y el Gobierno Nacional⁴⁵.

Es de destacar, sin embargo, el énfasis puesto en la dimensión socio-cultural, que suplió en parte la carencia de este análisis de actores. Se contempló dicha dimensión porque resultaba insuficiente el diagnóstico de la dimensión “social” (en términos de condiciones de vida, pobreza, desigualdad) para identificar las dificultades que encontraría un modelo de crecimiento con pleno empleo y con horizonte de mayor inclusión social. Y no sólo se la contempló sino que se le dio un papel destacado. Este componente fue abordado principalmente desde tres fuerzas impulsoras: “homogeneización cultural (consumismo, individualismo, inmediatez)”, “influencia de los medios masivos de comunicación” y “bajo grado de confianza y apego a las instituciones”. Las dos primeras dan cuenta de la fuerza de valores difuminados desde dispositivos comunicacionales con poder de homogeneizar percepciones y representaciones. Si bien esto no era desconocido, al momento de abordarlo los análisis referidos a este tema circulaban estrechamente por públicos académicos o políticos especializados, no se ponían en discusión en ámbitos institucionales ni en estudios sobre el desarrollo. En el Salmón, lo que ocurría en esta dimensión se lo interpretó como una de las principales dificultades que afrontaba el nuevo modelo de desarrollo para desenvolverse en el mediano plazo e incluso para profundizarse. No se estuvo lejos entonces de identificar actores y conflictos, aún desde una perspectiva sistémica y macroeconómica, teniendo en cuenta que a los pocos años el arco agro-mediático se posicionó como la principal fuerza opositora al proyecto de gobierno y su modelo de desarrollo.

Como primer trabajo de prospectiva sobre aspectos macroeconómicos, no estrictamente sectoriales, realizado en el INTA, el foco puesto “aguas arriba” de la Institución y la coincidencia con el conflicto con el sector agropecuario, hizo que no fuera muy difundido en su momento. También porque hacía falta cierta maduración institucional y del equipo en relación a la disciplina. Más allá de la circulación informal que se le dio al trabajo una vez terminado, y que circuló más bien por esferas político institucionales externas al INTA, se editó con el sello de la Institución casi a modo testimonial hacia fines del año 2012, meses antes de que saliera a luz la obra que recogió el segundo ejercicio de prospectiva.

D. “El cefalópodo”: La construcción de los escenarios del sistema agroalimentario

Una vez trabajadas de manera sistémica las posibles evoluciones del desarrollo nacional, el ejercicio que comienza en el año 2010 se propone anclar en un foco sectorial, a través del cual se re significan las dimensiones del desarrollo que habían sido previamente abordadas, y cobra mayor relevancia el análisis sobre las distintas escalas en juego (la dimensión global, regional y nacional), respondiendo a la marcada inserción internacional del sector agropecuario argentino y a su carácter estratégico para el desarrollo nacional.

El trabajo lleva un año y medio de duración. Se publica a mediados de julio de 2012 con el título “Escenarios del Sistema Agroalimentario Argentino al 2030” (Patrouilleau, et al, 2012b). El nombre Cefalópodo, de fantasía, responde esta vez a la figura que ilustra la etapa y que se desarrolla en el capítulo sobre el marco conceptual del ejercicio (p. 28).⁴⁶

⁴⁵ Si bien el malestar en el sector agropecuario por el impuesto sobre las exportaciones de los principales productos del sector venía desde la propia salida del régimen de convertibilidad, el conflicto al que nos referimos estalla el 11 de marzo de 2008 y se extiende hasta el 17 de julio. Fue una reacción de las organizaciones tradicionales del sector agropecuario a la Resolución Ministerial 125/08 que establecía un nuevo aumento en la alícuota de retención impositiva en un contexto de alza de los precios internacionales, y que establecía un esquema de retenciones móviles, según el cual subían o bajaban las alícuotas según la evolución de los precios de los granos.

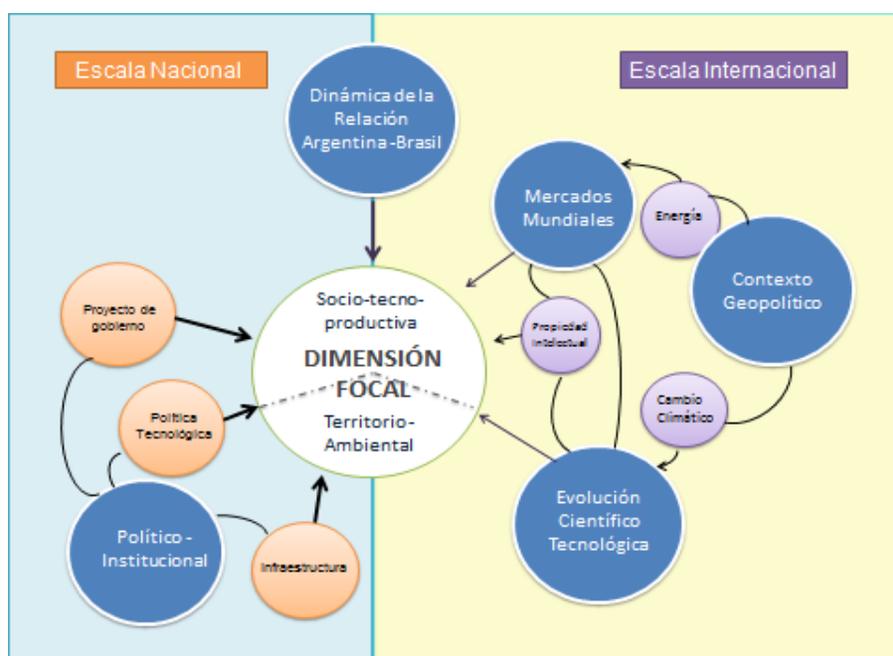
⁴⁶ La figura busca ilustrar la condición de un país con un despliegue centrípeto y a la vez descentrado, apoyado sobre la calidad geológica y agroclimática de sus suelos, y recostado sobre Buenos Aires. Con esta dinámica centrípeta se observa también el desarrollo del proceso de agriculturización de las últimas décadas en Argentina, extendiéndose esta producción desde la pampa húmeda hacia zonas *buffer*.

Apoyado sobre el bagaje previo, el segundo ejercicio prospectivo sí pudo desarrollar escenarios, con visiones de futuro de largo plazo (a 20 años, 2010-2030) y con narrativas nutridas en la identificación de eventos, actores y trayectorias. El contexto macroeconómico argentino, el acervo del trabajo previo y la mayor inserción institucional del equipo, permitieron concentrar esfuerzos en un trabajo minucioso primero sobre un nuevo set de fuerzas impulsoras para el foco agroalimentario argentino, y luego sobre las narrativas y la lógica que gobernarían los escenarios futuros.

También le otorgó solidez al trabajo el intercambio iterativo en talleres tanto con los asesores externos, como con los colegas de distintas unidades de INTA⁴⁷. El equipo se nutrió con numerosos talleres institucionales, realizados a lo largo del país, que aportaron sugerencias y valoraciones tanto técnicas como metodológicas. Y tuvo también el asesoramiento de expertos en distintos temas sectoriales. Contó nuevamente con el apoyo metodológico de Gilberto Gallopín en una etapa inicial de identificación de las fuerzas impulsoras, y con el aporte de Jorge Beinstein en la etapa de construcción de los escenarios y para el análisis sobre la crisis económica y financiera internacional.

En el marco conceptual de este ejercicio se reforzó la interpretación estructuralista de la economía, de la mano de una lectura minuciosa sobre el nuevo contexto abierto en el siglo XXI, con algunas claves como la crisis financiera internacional, el rol de China y su dinámica particular de crecimiento y ocupación de territorios, la situación de gobernabilidad “comprometida” del sistema agroalimentario internacional, la interacción energía-alimentos, y el déficit nacional sobre el control y la regulación del uso de los recursos naturales.

Diagrama 11
Dimensiones de abordaje del diagnóstico prospectivo



Fuente: Patrouilleau (et al, 2012b: 19)

⁴⁷ Entre los meses de diciembre de 2010 y abril de 2012, el equipo fue presentando avances del ejercicio en las siguientes unidades (por orden cronológico): Estación Experimental Agropecuaria San Pedro, Centro Regional Mendoza-San Juan, Centro Regional Tucumán-Santiago del Estero, Centro de Investigación en Recursos Naturales, Centro Regional Buenos Aires Sur, Centro Regional Buenos Aires Norte, Centro Regional Catamarca-La Rioja, Centro Regional La Pampa-San Luis, Centro Regional Entre Ríos, Estación Experimental Agropecuaria Barrow, Agencia de Extensión Rural Lules, Centro Regional Chaco-Formosa, Centro de Investigaciones en Agroindustria, Centro Regional Patagonia Sur y Centro Regional Patagonia Norte.

La versión más esquemática de las dimensiones del desarrollo desde la teoría sistémica del desarrollo sostenible fue relegada, cobrando relieve esta nueva interpretación del contexto. El abordaje múltiple escalar y dimensional puede observarse en el diagrama 11.

En el diagnóstico prospectivo, el trabajo comenzó identificando primero variables significativas. Se partió de la selección de un conjunto de 50 variables, de las cuales 22 terminaron convirtiéndose, con múltiples ajustes, en fuerzas impulsoras. En su definición, se pudo ganar audacia en la forma de nombrarlas, de modo de hacerlas más transparentes, más directas y de agudizar los llamados de atención sobre los posibles eventos, sin perder rigurosidad en la descripción de su comportamiento⁴⁸. En este proceso se fue dando cuenta de los diferentes tipos de variables involucradas, profundizando en sus modos de variación y sus diferentes ritmos temporales de expresión. Algunas de las fuerzas cobraron incluso el carácter de actores o sujetos⁴⁹. Todo esto derivó en la producción de una mayor densidad de información a lo largo de todo el horizonte temporal prospectado, y en la imagen final de los escenarios.

Una de las adaptaciones al método de escenarios realizada y aprendida en esta ocasión, fue la diferenciación entre distintas dimensiones de la realidad sobre las que se operaba, entre: dimensiones a secas (se refieren a los diferentes aspectos de la realidad posibles de agrupar, dentro de los cuales encontraremos las fuerzas impulsoras), dimensión focal (los factores internos al propio foco que condicionan sus propias transformaciones) y dimensiones críticas (aquéllos aspectos de la realidad que importan especialmente, y que es necesario tematizar sin confundirlos con las fuerzas impulsoras que son las verdaderas promotoras de las evoluciones futuras). De este modo, las fuerzas impulsoras se ubican dentro de las dimensiones o de la dimensión focal, pero no se asimilan a los aspectos que se valoran (las dimensiones críticas).

Clarificar esta distinción, darle a cada una su lugar, ha sido fundamental para no caer en dos trampas usuales: la de creer que los ejercicios de prospectiva son resultado de una indagación objetiva (sin toma de posición, ni juicio de valor), o, por el contrario, la de sobreestimar los aspectos valorativos y hacerlos jugar como los verdaderos factores de cambio. Esto permitió incorporar en el método los aspectos normativos (lo que importa, la dimensión ética o ideológica) sin perder el cauce de lo exploratorio. Esto impactó sobre la calidad de los escenarios, evitó caer en escenarios extremos como “el bueno” y “el malo”, o incluso con uno intermedio, “el tendencial”, como es también usual, ganando en verosimilitud y credibilidad. Si en el primer ejercicio se habían elaborado dos escenarios, en el segundo pudieron trazarse cuatro escenarios bien diferenciados sobre los futuros del sistema agroalimentario: “My Way”, “Trompo en una Calesita”, “Diagonal Virtuosa” y “Argenchina”. Algunos de éstos expresan trayectorias significativamente negativas, pero ninguno expresa un escenario ideal.

Un elemento central a la hora de construir los escenarios fue la identificación de interrogantes estratégicos. Este elemento tampoco es evidente en los manuales sobre método de escenarios, ni en el método inicialmente había aprehendido el equipo. Con el apoyo de Jorge Beinstein, otro de los asesores en prospectiva con los que se trabajó, se reconoció que los interrogantes brindan la estructura para poder elaborar la narrativa, los nudos de la trama. Fuerzan a elaborar una síntesis sobre los principales aspectos críticos que describen el conjunto de fuerzas impulsoras. Que las narrativas estén elaboradas en base a los interrogantes lleva a comprender por qué los escenarios son una elaboración situada, con una vigencia relativa (2 o 3 años desde su elaboración), porque a medida que la situación cambia, y que las inquietudes y preocupaciones se modifican, también lo hace el tipo de escenarios que se pueden construir.

El trabajo sobre las narrativas brindó también claridad conceptual en el diálogo con las otras disciplinas, haciendo visualizar que las mismas también se sustentan sobre determinadas narraciones (sobre la modernización, el desarrollo, la revolución productiva, e incluso la innovación). La diagramación de gráficos y esquemas en este ejercicio cobró también protagonismo como herramienta

⁴⁸ Algunos de estos nombres figurativos de las fuerzas impulsoras fueron: “alianzas lábiles en un mundo multipolar”, “governabilidad alimentaria global comprometida”, “factor China”, “el enigma de la oferta”, “dictadura de supermercados y barreras técnicas asociadas”, “cultura del agronegocio”.

⁴⁹ Por ejemplo: Cultura del Agronegocio describe discursivamente a un actor sectorial nacional, Factor China describe el accionar de un estado empresario supernumerario, Proyecto de Gobierno analiza los diferentes y potenciales proyectos de gobierno de la Argentina dándole una mirada retrospectiva en cuanto a sus relativos poderes de institucionalización y en Dictadura de supermercados y barreras técnicas asociadas prima un análisis de actores sobre los mercados y sobre la acción subsidiaria de los Estados.

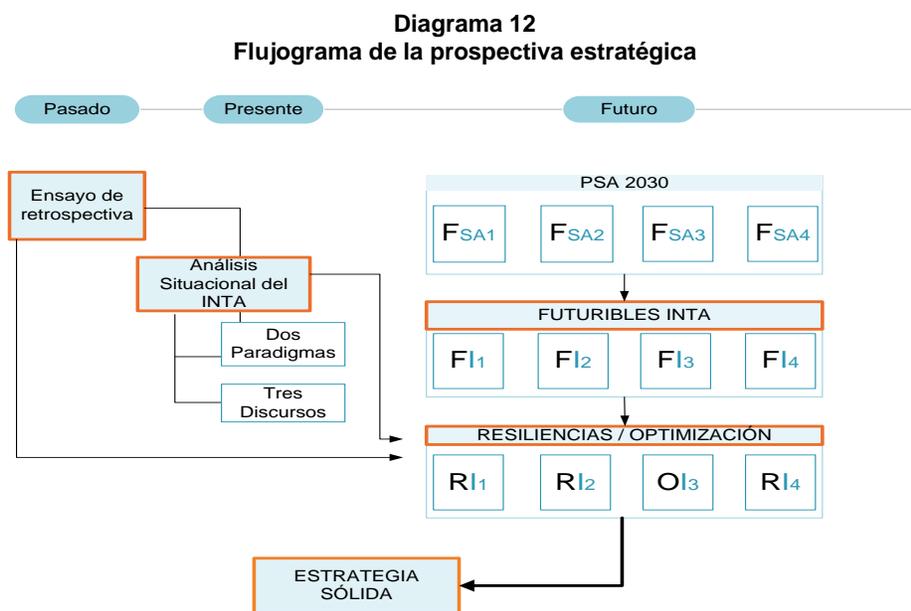
analítica y de comunicación. Sirvió especialmente para controlar la narrativa (sus múltiples temporalidades), y para la ubicación de las dimensiones críticas en el planteo general.

Otro de los aspectos críticos que llevó mucho tiempo de análisis, fue el abordaje múltiple escalar. Tuvo que controlarse permanentemente el peso que en cada aspecto adquirirían los distintos niveles de actuación: global, regional y nacional, analizando no sólo en términos *reales* cómo opera cada uno, sino también en términos potenciales (Zemelman, 2006), dado el contexto de alta turbulencia y transformación de las relaciones internacionales existentes, comprendiendo cierta filosofía de la acción⁵⁰.

Sin embargo, todos estos avances en el conocimiento de la disciplina aún no llegaban a difundirse por el conjunto de la Institución. El trabajo requirió una concentración muy grande del equipo, y aunque se hicieron muchos talleres, fue necesario el trazado de una estrategia de formación generalizada para llegar a poder transmitir, y también a procesar por parte del equipo, el cúmulo de conocimientos desarrollados.

E. La prospectiva estratégica y la difusión institucional

Una vez terminado el “Cefalópodo”, la dirigencia institucional propone un ejercicio de prospectiva estratégica, realizado desde el Instituto pero con un equipo ampliado⁵¹, para realizar aportes, entre otros insumos para la revisión y actualización de su principal instrumento de planificación (el Plan Estratégico Institucional).



Fuente: Patrouilleau (2014a).

Este ejercicio significó un nuevo proceso de aprendizaje metodológico, ya no se trataba de hacer escenarios sino de vincular las visiones de futuro ya construidas con la estrategia posible de delinear desde el tiempo presente en la Institución. Este movimiento fortaleció el aprendizaje sobre la cuestión del “foco” de los ejercicios. Si habíamos partido de un foco nacional con el Salmón, habíamos trabajado

⁵⁰ Por ejemplo, la dimensión regional que protagonizó uno de los interrogantes estratégicos, dada su complejidad, fue simplificada en la fuerza impulsora: “Dinámica de la relación Argentina-Brasil”, bajo la suposición de que la suerte de la integración regional dependía en gran medida de los grados de cooperación que se desarrollen en dicha relación. Esto es lógico por la importancia relativa de ambos países y por el rol del sector agroalimentario en los mismos, y podría en este sentido ser una correcta simplificación. Pero no han faltado observaciones de referentes calificados que la relativizan.

⁵¹ El equipo del IIPyPP contó con el apoyo de un equipo de 15 especialistas de la Institución (en temas de producción, innovación, planificación, suelos, tecnologías de la información, desarrollo territorial, relaciones institucionales, programas sociales, agricultura familiar, historia institucional y biotecnología), dos consultores externos y se realizaron talleres consultivos con todos los directivos de la Institución.

luego en un foco sectorial con el Cefalópodo, no tenía sentido plantear nuevamente escenarios institucionales (que además estarían en buena medida condicionados por los escenarios nacionales y sectoriales), más bien ese bagaje tenía que apropiarse para llegar a plasmar lineamientos para una estrategia institucional. El diagrama¹² resume el flujograma que se dio al ejercicio.

Se comenzó formulando los “futuribles INTA” (FI1 a FI4 en el diagrama) que podían derivarse de los futuribles ya desarrollados sobre el sistema agroalimentario argentino, elaborados en el Cefalópodo (FSA1 a FSA4 en el diagrama). Estos retrataban las cuatro situaciones hipotéticas en las que se encontraría la Institución en cada uno de los escenarios del sistema agroalimentario, de no mediar acción institucional alguna (una secuencia de eventos imaginaria, sólo válida para la reflexión prospectiva), se pudieron pensar las “resiliencias” y “optimizaciones” que deberían desarrollarse institucionalmente para resistir los aspectos negativos de los escenarios y optimizar los positivos (Patrouilleau, et al, 2014a).

Paralelamente, pequeños equipos tomaron la tarea de narrar una retrospectiva sobre el INTA y de desarrollar un análisis situacional identificando los actores y discursos más significativos de la Institución. Con los tres insumos (los futuribles INTA con sus resiliencias y optimizaciones, la retrospectiva y el análisis situacional) se avanzó en la reflexión sobre las bases para una estrategia sólida y sobre los lineamientos estratégicos que se ofrecían a la planificación estratégica institucional.

En términos conceptuales, no fueron suficientes los marcos disponibles que pensaban en términos de prospectiva estratégica⁵². Uno de los aportes a los que se recurrió fue el del análisis situacional de Carlos Matus (2006; 2007). El análisis de actores es contemplado por casi todos los autores que piensan en términos estratégicos, pero Carlos Matus le otorga un rol central al trabajo sobre actores constituyendo éste mismo una problematización de la propia posición intelectual en el contexto. El análisis situacional pone de relieve el punto de vista de los intérpretes de la situación y la necesidad de interpretar las otras diferentes lecturas en juego que también están operando sobre la factibilidad de las estrategias.

La articulación del pensamiento prospectivo con el estratégico, hizo conciente la necesidad de abordar las múltiples dimensiones de la temporalidad. No correspondía “mirar para adelante” en términos de estrategia, sin comprender de dónde se venía, cuáles eran los procesos sociales e institucionales emergentes y aquéllos latentes. Por ello se dio relevancia a la dimensión retrospectiva, que permitiría captar la trayectoria y el impulso de los distintos actores del juego institucional. Otro aporte conceptual para desarrollar este aspecto fue la obra de Agustín Merello (1973), que introduce elementos de la teoría psicoanalítica para pensar en términos prospectivos. Además de identificar la fase “retrospectiva” como movimiento necesario de los ejercicios, introduce nociones tales como las “latencias”, el deseo, “salto cuántico” o el “horizonte u-topos”, nutriendo un desarrollo en profundidad sobre los aspectos no sólo reales sin también potenciales a partir de las negaciones, lo inconciente, lo no visible, no declarado o no evidente.

También se trabajó sobre el concepto de estrategia sólida. No se trataba solamente de identificar estrategias para estar preparado a los diferentes futuros posibles, sino que también se trataba de instar a la prosecución del escenario que se identificó como el más favorable o deseable.

Por desenvolverse en torno a un foco institucional, este fue el ejercicio con mayor participación de actores dentro de la Institución. Se nutrió también del diálogo con los tomadores de decisiones, llegando a visualizar y a comprender los distintos tipos de conocimientos e información puestos en juego desde las distintas posiciones (desde el equipo de prospectiva, desde los especialistas, desde los tomadores de decisiones). Permitió también medir el alcance específico de los estudios de prospectiva, entendiendo que aporta a los trazos gruesos de la estrategia, y a dotar a la Institución de capacidad reflexiva para producir pensamiento sintético y orientado a la acción.

El fin de esta etapa de la prospectiva estratégica se da con la realización de seminarios de formación en prospectiva y pensamiento estratégico, involucrando a agentes de toda la Institución. En 2014 dos cursos, uno más teórico e instrumental, y otro aplicado sobre la revisión del ejercicio del Cefalópodo, sumado a otros muchos talleres dados en institutos de investigación y en centros regionales de la

⁵² El más formalizado es el de la escuela de Michel Godet (Godet y Durance, 2011).

Institución, completan la fase de la difusión en prospectiva y de la ampliación de las capacidades institucionales en dicha disciplina.

F. Conclusiones: sobre los aprendizajes institucionales en teoría y práctica de la prospectiva

Resta finalmente recoger en una síntesis las principales conclusiones sobre los conceptos epistemológicos y metodológicos que se forjaron con la apropiación de la disciplina prospectiva, así como reflexionar sobre los aspectos pendientes, sobre los que es necesario seguir produciendo, incluyendo la utilidad del pensamiento prospectivo en instituciones complejas, ejecutoras de políticas públicas, y en el marco de diferentes proyectos de desarrollo. El análisis de los tres ejercicios en conjunto, buscó poner de relieve la importancia de un programa de prospectiva, en términos de un esfuerzo sostenido de indagación y de integración de la disciplina en la Institución.

Pudo aprehenderse en términos conceptuales, que la prospectiva constituye un método de exploración estructurada sobre los futuros posibles, que debe manejar tres complejidades fundamentales, dadas por: i) las diferentes dimensiones de la realidad sobre las que se opera (las dimensiones, la dimensión focal y las dimensiones críticas); ii) las múltiples escalas de la realidad sobre las que se trabaja, para lo cual se debe contar con teorías de la acción y de sistemas; y iii) las múltiples dimensiones de la temporalidad, la necesidad de des-aprehenderse en ciertos segmentos de la linealidad cronológica, para dar espesor tanto a diferentes formas y ritmos de variar como a la apropiación y potenciación de las experiencias sobre la temporalidad. Porque el “pasado”, el “presente” y “el futuro”, no son simplemente etapas de una linealidad cronológica, sino diferentes formas de la experiencia política y social.

Específicamente sobre el método de escenarios, se comprendió que éstos no siempre pueden realizarse de forma acabada, con imágenes de futuro y narrativas, que son sus elementos constitutivos según el método original de Kahn (1976), y que los horizontes temporales que se abarcan dependen en gran medida de las circunstancias sociales y políticas. Así también, para que las narrativas se vuelvan pertinentes y tengan sentido se requiere un trabajo muy amplio sobre los *drivers*, darle espesor al análisis (en cantidad y diversidad de factores, dimensiones, formas de desenvolvimiento, escalas). Unas pocas variables entrelazadas no dan lugar al desarrollo de escenarios verosímiles. Las narrativas son fundamentales para afinar la pertinencia de las imágenes de futuro, porque explican cómo se espera que se pueda llegar al estado de cosas futuro.

En todo este armado, si bien los métodos estandarizados pueden brindar apoyo en diferentes etapas para recabar y analizar una gran cantidad de datos, no es posible obviar la parte artesanal en el manejo de los diferentes niveles, las temporalidades y las dimensiones de análisis.

En términos teóricos, a lo largo del trabajo documental realizado en apoyo a los diferentes ejercicios y en el marco de las estrategias de formación institucional, se observó que la prospectiva se ha nutrido a lo largo de su trayectoria de varias mega teorías (la teoría de sistemas, el funcionalismo, la teoría cibernética, de la corriente filosófica de la fenomenología), y de algunas teorías regionales (teoría del caos, teoría de juegos, teorías económicas sobre innovación y crisis), entre otras. Pero existen otros desarrollos posibles pendientes, que permitirían potenciar la utilidad de la disciplina y su imbricación en procesos de innovación y desarrollo y con procesos de construcción de políticas públicas. Entre estos desarrollos potenciales se identifican: un mayor anclaje con la epistemología (o la filosofía de la ciencia), y especialmente con la epistemología crítica latinoamericana, vinculada a proyectos emancipatorios en la Región, diversos aportes de filosofías de la historia y una mayor articulación con las ciencias sociales, las filosofías del lenguaje y las teorías del discurso. Esto permitiría desarrollar conocimientos más acabados sobre las diferentes formas en que las sociedades en diferentes épocas piensan, elaboran y formulan sus proyectos sociales.

En cuanto a los aportes concretos sobre la realidad institucional, la prospectiva ha permitido introducir algunos conceptos y preocupaciones que en el bagaje institucional no estaban muy presentes. La dimensión geopolítica, por ejemplo, no estaba previamente legitimada como una preocupación en una

institución de desarrollo tecnológico. El enfoque histórico sobre los modelos de desarrollo también se encontraba más relegado antes de la introducción de la disciplina. Y se han aportado también herramientas para desarrollar de manera más reflexiva las distintas instancias de la planificación institucional.

El contraste del método prospectivo con los otros métodos científicos comienza también a aportar capacidad reflexiva sobre las distintas epistemologías puestas en juego por científicos, especialistas y extensionistas. Este comienza a ser un campo de interlocución y de aprendizaje mutuo, que sin duda seguirá enriqueciendo a todas las disciplinas.

Sobre los distintos saberes, la experiencia ha permitido distinguir los aportes específicos de cada uno de los saberes involucrados, tanto del saber técnico especializado, del saber epistémico de la prospectiva, como del saber político del tomador de decisiones. Se reconoció que es importante el conocimiento especializado, el manejo de las técnicas más sofisticadas, la incorporación de programas que ayudan a procesar la información. Pero también es imprescindible el saber epistémico en el trabajo artesanal de los ejercicios y para poder controlar las técnicas en contexto, al servicio de los objetivos y del alcance de la indagación. El saber epistémico, además de suponer una comprensión sobre distintos modelos de producción de conocimiento, sus estructuras lógicas y argumentativas, supone saber ubicarse en la situación (en términos de Carlos Matus), saber leer y dimensionar el problema, incluye también saber interpretar la demanda del ejercicio, o si es necesario construirla en negociación con quien la solicita. Supone saber aprovechar las distintas formas de conocimiento reconociendo sus aportes específicos (el conocimiento del campo científico, el conocimiento tácito o nativo, el conocimiento del campo político, ético), y reconocer el campo de la certeza y el de incerteza.

Pero el conocimiento y el pensamiento colectivo, es producido no sólo por la ciencia, sino también por los distintos actores, y también por los líderes o tomadores de decisiones. En prospectiva es fundamental el aporte de los tomadores de decisiones. Sin una demanda, que viene de la mano de las necesidades, de preocupaciones puntuales, de ciertas intuiciones, de un proyecto colectivo y de un acceso privilegiado a la información, no hay prospectiva. La demanda nutre también los ejercicios, transmitiendo la preocupación puntual, visiones tácticas y estratégicas. Esto en tiempos de ultra especialización del conocimiento y en instituciones complejas constituye un aporte innovador, capaz de capitalizar articulaciones entre equipos y de potenciar los vínculos entre el saber y la toma de decisiones.

El aporte en términos de pensamiento estratégico que brinda la prospectiva permitió también diferenciar los diferentes estilos de planificación (especialmente la planificación normativa de la estratégica), y trazar puentes entre la política y la planificación. Algunas categorías claves del pensamiento prospectivo y estratégico comenzaron también a utilizarse por agentes institucionales y tomadores de decisiones. Actualmente, la prospectiva forma parte del corpus que se desarrolla en los programas nacionales de investigación, es ampliamente demandada desde las instancias de planificación regionales, y el pensamiento prospectivo comienza a constituir una exigencia para el acceso a los puestos dirigenciales.

A lo largo de este proceso, es también innovadora, no por lo novedosa sino por la re significación, la reconstrucción socio-histórica que se comenzó a desarrollar en el marco del Instituto de Prospectiva y Políticas Públicas del INTA, sobre la tradición del pensamiento nacional y latinoamericano en prospectiva⁵³. Los aportes de autores como Carlos Matus (2007), Agustín Merello (1973), Oscar Varsavsky y A. Eric Calcagno (1971), José Luis De Imaz (1969) y el Modelo Mundial Latinoamericano (Herrera, et al, 2004), entre otros, son necesarios no sólo para aprehender métodos y técnicas que podrían ser útiles en ejercicios de hoy, sino para desarrollar una visión crítica, comprendiendo el derrotero entre las experiencias altamente innovadoras de fines de los años sesenta y principios de los setenta en la Región, y la timidez de los desarrollos venideros en sociedades pos dictatoriales y vaciadas de capacidad política (Yero, 1993). Porque la vocación de liderazgo de un sistema es constitutiva de la práctica de la prospectiva (Patrouilleau, 2014), no es suficiente que la herramienta se encuentre disponible. La prueba de ellos son las numerosas iniciativas de capacitación y de introducción de la prospectiva y de la prospectiva tecnológica principalmente, que tuvieron lugar durante las décadas del

⁵³ Y así continuar una tarea que ha sido ya iniciada en algunos trabajos (véase Marí, 2008, Gutiérrez, s/f).

ochenta y del noventa en Argentina, pero que al no anclarse en un proyecto político nacional no habían legado aportes relevantes ni en obras significativas, ni en capacidades institucionales o profesionales.

Porque la prospectiva es una práctica científica en la que lo técnico y lo político, lejos de neutralizarse, deben potenciarse. A lo largo del proceso descrito, varias de las innovaciones metodológicas e institucionales son producto de un proceso de elaboración intelectual y colectiva con rumbos claros. Hubo siempre en el camino ciertos objetivos definidos, también ciertas intuiciones, productos de aprendizajes históricos. Las múltiples –grandes y pequeñas– decisiones no surgieron simplemente de una pluralidad de puntos de vista, sino en tanto dicha pluralidad se encontró enmarcada y conducida desde un proyecto y una historia colectiva. Una cierta narrativa y una crítica sobre el desarrollo y la historia institucional argentina, y una vocación política, han sido la base, sumado a los muchos otros aportes, para que todo esto ocurra.

Sin duda es la hora de la prospectiva, por todos lados emergen experiencias e iniciativas en la Región. Porque la elucubración sobre el futuro vuelve a ser indispensable, en un siglo XXI que amanece al calor de la crisis, y que aún no encuentra su “gran relato”, no es casual que nuevamente en América Latina se retome una tradición prospectiva, a la vez que se entabla una revisión de su historia como región.

Bibliografía

- Berger, G. (1964) *Phenomenologie du temps et prospective*, Paris : Presses Universitaires de France.
- Berger, G. (1967), “Méthode et Résultats”, en Darcet, J. (Comp.), *Étapes de la Prospective*, París: Presses Universitaires de France, pp. 227-286.
- Cronelius, P.; Van de Putte, A. y Romani, M. (2005), “Three decades of Scenario Planning at Shell”, *California Management Review*, Vol 48, Num. 1, pp. 92-111.
- De Imaz, J. L. (1969), *Nosotros, mañana*, Buenos Aires: Eudeba.
- Durance, P. (2010), “Reciprocal influences in future thinking between Europe and USA”, *Thecnological Forecasting & Social Change*, Núm. 77, pp. 1469-1475.
- Godet, M. y Durance, P. (2011), *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la ciencia y la cultura*, UNESCO/Dunod.
- Gutiérrez, M. A. (s/f), “Los estudios y la gestión del futuro en Argentina”, disponible: http://celgyp.org/trabajos/read/25/los_estudios_y_la_gestin_del_futuro_en_argentina.html.
- Herrera, A. O.; Scolnick, H.; Chichilinsky, G.; Gallopin, G. C.; Hardoy, J. E.; Mosovich, D.; Oteiza, E.; de Romero, G. L.; Suárez, C. E. y Talavera, L. (2004), *¿Catástrofe o nueva sociedad? Modelo mundial latinoamericano 30 años después*, Ottawa, IIED-AL/IDRC, segunda ed.
- Hölsher, L. (2014), *El descubrimiento del futuro*, Madrid: Siglo XXI España.
- Jara Holliday, O. (2009). “Sistematización de experiencias y corrientes innovadoras del pensamiento latinoamericano. Una aproximación histórica”, *Diálogo de Saberes*, Núm. 3, septiembre-diciembre, pp. 118-129.
- Jouvenel, B. de (1972), *L’Art de la Conjecture*, S.É.D.É.I.S: París.
- Kahn, H. (1970), “Los futuros del mundo”, en Jantsch, E. y Kahn, H., *Pronósticos del futuro*, Madrid, Alianza Ed. Pp. 243/263.
- Kahn, H. y Wiener, A. J. (1969), *El año 2000*, Buenos Aires, Emecé.
- Marí, M. (2008), “Prospectiva y Prospectiva Tecnológica en Argentina”, *Workshop Cooperatiion in Foresight between European Union & Latin America*, FLACSO México, 22 y 23 de octubre. Disponible: http://www.eulaks.eu/attach/II_Prospectiva_Argentina.pdf.
- Massé, P. (1965), *Le Plan ou l’Anti-Hasard*, Paris: Gallimard.
- Matus, C. (2007), *Teoría del Juego Social*, Remedios de Escalada-Argentina, Universidad de Lanús.
- Matus, C. (2006), *Planificar para gobernar: el Método PES*, San Justo-Argentina, Universidad de la Matanza.
- Merello, A. (1973), *Prospectiva. Teoría y práctica*, Buenos Aires, Ed. Guadalupe.

- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca MAGyP (2011), Sistematización de experiencias de desarrollo rural. Guía metodológica. Documento de trabajo de la Secretaría de Desarrollo Rural y Agricultura Familiar, Subsecretaría de Agricultura Familiar.
- Ministerio de Economía y Producción (2007), Lineamientos Estratégicos para el Desarrollo Productivo de la Argentina (Primer documento para la discusión), Mayo de 2007.
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) (2004), Guía Metodológica de Sistematización, Honduras, Programa Especial para la Seguridad Alimentaria en Centro América.
- Palma, D. (1992), La sistematización como estrategia de conocimiento en la educación popular. El estado de la cuestión en América Latina, Papeles de CEAAL, Núm. 3, Santiago de Chile.
- Patrouilleau, R. D. (Comp.) (2012a), *Prospectiva del Desarrollo Nacional al 2015*, Buenos Aires, Ediciones INTA.
- Patrouilleau, R. D.; Saavedra, M. O.; Patrouilleau, M. M. y Gauna, D. (2012b), *Escenarios del Sistema Agroalimentario Argentino al 2030*, Buenos Aires, Ediciones INTA.
- Patrouilleau, R. D. (Coord.) (2014a), *Ejercicio de prospectiva estratégica del INTA*. Documento de trabajo, INTA, Buenos Aires.
- Patrouilleau, M. M. (2014b), “Epistemología, método y resultados preliminares de la prospectiva estratégica del INTA”, II Congreso Prospecta, Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, 8 y 9 de mayo. En línea: <http://www.uncuyo.edu.ar/prospectaargentina/presentaciones>.
- Popper, R. (2009), *Mapping Foresight. Revealing how Europe and other world regions navigate into the future*, European Commission. En línea: http://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf/efmn-mapping-foresight_en.pdf.
- Rodríguez Escobar, L. Á. y Cuervo González, L. M. (2014), “Visiones de desarrollo y planeación de largo plazo en América Latina y el Caribe”, *Serie Gestión Pública*, Núm. 82, CEPAL-Cooperación Alemana, Santiago de Chile.
- Schwartz, P. (1991), *The Art of the Long View*, Nueva York: Currency Doubleday.
- Silvetti, F. (2006), “Lo que estamos perdiendo. La producción de conocimiento a partir de la sistematización de experiencias de intervención con campesinos”, *Cuadernos de Desarrollo Rural*, Núm. 57, pp. 11-32.
- Varsavsky, O. y Calcagno, A. E. (Comps.) (1971), *América Latina: Modelos Mundiales. Ensayos de aplicación de modelos de experimentación numérica a la política económica y a las ciencias sociales*, Santiago de Chile, Ed. Universitaria, pp. 16-54.
- Wack, P. (1985a), “Scenarios: Uncharted Waters Ahead”, *Harvard Business Review*, septiembre-octubre, pp. 71-89.
- Wack, P. (1985b), “Scenarios: Shooting the Rapids”, *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, pp. 1-14.
- Yero, L. (1993), “Los estudios del futuro en América Latina”, en *Revista Internacional de Ciencias Sociales de la UNESCO*, Núm. 137, pp. 413-424.
- Zemelman, H. (2006), “Alternativas en el método de la investigación científica: ¿Es la prueba de hipótesis el único camino?”, en *De la Garza Toledo, E. (Coord.), Tratado Latinoamericano de Sociología, Anthros: México*, pp. 39-44.