

**PROSPECTIVA, TERRITORIO  
Y DESARROLLO:  
HACIA LA IMPLEMENTACIÓN DE  
UN MODELO DE GESTIÓN DE LA  
INNOVACIÓN QUE CONTRIBUYA A LA  
COCONSTRUCCIÓN DE TECNOLOGÍAS  
SOCIALES PARA LA SUSTENTABILIDAD  
EN LA PROVINCIA DE CATAMARCA**

*PROSPECTIVA, TERRITORY AND DEVELOPMENT:  
TOWARDS THE IMPLEMENTATION OF AN INNOVATIVE  
MANAGEMENT MODEL THAT CONTRIBUTES TO THE  
CO-BUILDING OF SOCIAL TECHNOLOGIES FOR THE  
SUSTAINABILITY IN CATAMARCA.*

---

autores

**Pablo Andrés Curarello<sup>1</sup>**

**Javier Vitale<sup>2</sup>**

**Juan Ignacio Curarello<sup>3</sup>**

## RESUMEN

La propuesta que se evoca en este trabajo surge como síntesis reflexiva de las estrategias de innovación organizacional utilizadas en el proceso de formulación de los Proyectos Regionales con Enfoque Territorial (PRET) del INTA<sup>4</sup>. El desafío de los modelos de gestión institucional que contribuyan al desarrollo de los territorios radica en las alianzas estratégicas sustentadas en una visión de futuro compartida; en cómo crear sinergia entre los mecanismos de articulación y coordinación que sean respuestas integradoras en la consolidación de un modelo para la toma de decisiones que integre y potencie las capacidades de investigación, desarrollo e innovación del INTA y otros protagonistas del territorio en una nueva institucionalidad para el desarrollo y la sustentabilidad de las comunidades rurales, los sistemas socioecológicos y las economías regionales en Argentina. Por otro lado, una sinergia que promueva la co-construcción de tecnologías sociales a partir de la dinámica de los sistemas participativos de innovación a nivel local.

**PALABRAS CLAVE:** Prospectiva, gestión, innovación.

## ABSTRACT

The present work constitutes a thoughtful summary of the organizational innovation strategies used in the formulation of regional projects with a territorial approach carried out by INTA (a Chilean nutrition and food technology institute). The challenge of institutional management models lies in the strategic partnerships grounded in both a shared vision of the future and a method to create synergy between articulation and coordination mechanisms. They constitute inclusive answers for the consolidation of a model for decision making that contains and enhances the capabilities of research, development and innovation of INTA and other agents in the territory in a new institutional framework for the development and sustainability of rural communities, socio-environmental systems and regional economies in Argentina. On the other hand, the synergy must encourage the co-building of social technologies from local innovative and participatory systems.

**KEYWORDS:** Prospectiva, management, innovation.

---

1.- Economista, Posgrado en Desarrollo Local y Economía Social (FLACSO). Doctorando en Economía por la Universidad Nacional de Rosario, Argentina. PNDyST, INTA-EEA, Catamarca. Correo electrónico: curarello.pablo@inta.gov.ar

2.- Licenciado en Ciencia Política y Administración Pública por la Universidad Nacional de Cuyo. Cursó estudios de posgrado en la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Argentina, donde realizó el Diplomado en Gobernabilidad y Construcción de Escenarios Prospectivos, PNDyST, INTA, Centro Regional Mendoza-San Juan, y Uncuyo. Fue fundador y actual codirector del Centro de Estudios Prospectivos de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional de Cuyo. Es miembro de la World Futures Studies Federation. Correo electrónico: vitale.javier@inta.gov.ar

3.- Licenciado en Ciencias Ambientales por la Universidad de Buenos Aires. Actualmente participa del proyecto de investigación en SECYT UNCa 2016-2019 Entramados Territoriales y Comunidades Locales de Seres. Correo electrónico: juancurarello@gmail.com

4.- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, Argentina. Web: [www.inta.gov.ar](http://www.inta.gov.ar)

Artículo recibido el 30 de abril y aceptado el 20 de mayo del 2016.

## INTRODUCCIÓN

La propuesta de implementación y desarrollo de los PRET busca *promover ciclos de inclusión social* a través de la ejecución de estrategias de desarrollo dinamizadoras de los *sistemas locales de innovación* como política pública activa orientada a superar los problemas tecnoproductivos, socioeconómicos y biofísicos del conjunto de la población rural en relación a distribución más racional de los recursos, producción de mejores bienes y servicios, y mejora en las condiciones de vida en las zonas operativas del territorio. Para lo cual, el mayor desafío e innovación para los PRET radica en su propia propuesta de gestión, que en términos de este trabajo consiste en diseñar y desarrollar un: *programa de planificación y gestión proactivo, participativo, inter y transdisciplinario, estratégico y dinamizador* de procesos de construcción y apropiación social con mejora continua, integradores de las unidades de extensión e investigación del INTA y de los instrumentos de política pública de un área geográfica determinada.

La propuesta sintetiza un *modelo de planificación y gestión prospectivo interinstitucional* basado en un *sistema de producción y gestión del conocimiento* que contribuye a dinamizar y potenciar los procesos de innovación local en una nueva institucionalidad para el desarrollo y la sustentabilidad de los territorios.

### 1. MARCO INSTITUCIONAL

El INTA, a través de su Plan Estratégico Institucional 2005-2015 (PEI-2015), promueve un proceso de innovación institucional, reposicionando a la institución para jugar un rol esencial en la gestión de *alianzas estratégicas* para el desarrollo y la

sustentabilidad de la región; alianzas estratégicas para la integración de los protagonistas públicos y privados de los territorios en torno a la construcción de un proyecto de futuro compartido.

Desde el PEI-2015 se establecen los lineamientos estratégicos institucionales para instrumentar la gestión del INTA, acompañando los avances en la frontera del conocimiento, generando competencias y tecnologías que contribuyan al desarrollo integral de los territorios en función de las oportunidades regionales y locales.

Para el INTA, el sujeto del desarrollo y la sustentabilidad es el territorio. Un territorio de pluriterritorialidades, concebido como espacios de vida, donde el centro de la acción institucional tiene como destinatario al ser humano que habita y produce la tierra. En este marco, los PRET tienen como objetivo la articulación de políticas en los territorios, definiéndose como un espacio de concertación para la gestión interinstitucional que sinergia la acción colectiva, el interés común y la participación organizada. El desafío se plantea en relación a aprovechar las sinergias de los recursos humanos, económicos y de estructura en beneficio del buen vivir de los territorios que nos ocupan.

El abordaje de las *dinámicas innovativas locales* requiere un direccionamiento estratégico para integrar sinérgicamente los cuatro componentes de la estrategia institucional: *investigación y desarrollo, transferencia y extensión, vinculación tecnológica y relaciones institucionales*; una integración sustentada en alianzas estratégicas público-privadas que crean sinergias transdisciplinarias hacia la multifuncionalidad y la pluridimensionalidad de lo rural, comprendido desde el paradigma de la complejidad.

## 2. EL SISTEMA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA AGROINDUSTRIAL EN EL CONTEXTO LOCAL

La interface nacional-regional-local del Sistema de Ciencia y Tecnología Agropecuaria, Agroalimentario y Agroindustrial ha venido desarrollándose en forma desarticulada, generando una gran dispersión de las inversiones del sector agropecuario, duplicando esfuerzos e ineficiencia en los procesos de adopción de tecnología en la provincia de Catamarca. A esto se le suma que vivimos en una época de fracasos masivos de las instituciones e institucionalidades protagonistas de los territorios, creando de manera colectiva resultados que nadie desea. También sabemos que lo peor de la pobreza es no tener capacidad de proyectarse, de pensar y repensarse, de construirse a futuro, de sentirse digno y trabajar para serlo.

Catamarca se caracteriza por una debilidad en la gobernabilidad para el acceso, uso y gestión de recursos y bienes comunes; y escasas capacidades y competencias para una autogestión comunitaria local. A su vez, es frecuente la inequidad en su distribución y acceso, generando dilemas sociales en torno a las percepciones y situaciones de contaminación, degradación, uso abusivo, pérdida de biodiversidad y vulnerabilidad de los territorios ante el impacto del cambio climático y sus posibilidades de adaptación.

Nos enfrentamos a constantes situaciones de acción interinstitucional caracterizadas por la falta de comprensión sistémica y prospectiva de los procesos territoriales, carente de procesos de aprendizaje social y de posibilidades en la formación de habilidades locales para la toma de decisiones, lo cual presenta dificultades críticas en la respuesta

a las demandas percibidas sobre los problemas territoriales al querer abordarlos como fenómenos complejos socioecológicos. Sin mencionar la falta de análisis y responsabilidad de la mayoría de los protagonistas de nuestros territorios sobre las repercusiones intergeneracionales de sus acciones.

Al análisis sobre las percepciones de la realidad se suma la persistencia de efectos negativos sobre la conciencia colectiva producto de las políticas de desorientación social que indujeron la atomización de la sociedad en grupos con escasa capacidad de poder, los cuales fueron orientados hacia fines exclusivos y parciales, acentuando dilemas sociales y degradando la capacidad de concertación para el desarrollo político y el bienestar de la humanidad.

A esto se suma que vivimos en un entorno socioecológico de cambios profundos y permanentes, donde las políticas inadecuadas de gestión han contribuido a acrecentar la crisis de las economías regionales y los desequilibrios territoriales.

A los fines de afrontar los desafíos globales que nos competen gestionando las consecuencias de sus efectos hacia la provincia de Catamarca, asumiendo el reto de hacer una distribución y uso eficiente de los recursos en los territorios y mejorando la coordinación y cooperación entre las instituciones, se propone la definición de agendas compartidas de investigación, desarrollo e innovación (I+D+I) en función de las visiones de futuro construidas participativamente para los territorios de la provincia. Una definición sustentada en tres pilares fundamentales:

- 1) Un *marco de referencia común* entre los protagonistas territoriales que permita trabajar la percepción de la realidad desde el paradigma de la complejidad, con una visión sistémica interdisciplinar de las problemáticas identificadas por ellos y evocadas por la sociedad.

2) Construir una *visión compartida de futuro* para los territorios pluriterritoriales de Catamarca donde focalizar el direccionamiento estratégico de la I+D+I.

3) Analizar las *consecuencias intergeneracionales* de nuestras acciones y propuestas de política, junto a los resultados interrelacionados temporalmente de los efectos e impactos producidos por la agenda compartida de I+D+I en los escenarios de futuro para los territorios que nos ocupan.

Para esto se propone una construcción colectiva que involucra la implementación de diversidad de procesos de aprendizaje social articulados en un sistema de inteligencia territorial.

Figura 1

Metodología para la definición de Agendas Compartidas de I+D+I



Fuente: adaptado de Castellanos et al. (2009)

### 3. LA PROSPECTIVA COMO PARTE ESENCIAL DEL MODELO DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN

*Los procesos de innovación son la fuente transformadora de las potencialidades del Sistema Agropecuario, Agroalimentario y Agroindustrial (SAAA).* Para su gestación y capitalización, es necesario construir y consolidar ámbitos institucionales y organizacionales que aseguren la concertación de intereses junto a una visión compartida de futuro y la generación de soluciones tecnológicas sobre aspectos estratégicos del desarrollo del SAAA en un área geográfica determinada.

Las zonas operativas constituyen la base competitiva, ambiental y social para impulsar las soluciones-respuestas tecnológicas que contribuyan a superar las desigualdades territoriales y consolidar procesos de innovación y desarrollo del SAAA anclado en las oportunidades y potencialidades regionales. Forjando una nueva institucionalidad, los procesos de innovación contribuyen a la formación de capital social y a establecer las bases organizacionales para el desarrollo y la sustentabilidad de los territorios.

Los PRET organizan los procesos de innovación local a partir del enfoque de sistemas complejos, dilucidando los conocimientos científicos, tecnológicos, organizacionales e institucionales que interdisciplinariamente encaminen el diseño o resignificación de productos y/o procesos que promueven la transformación productiva, social y cultural.

La innovación transpone las instituciones creando espacios que articulan globalmente Estados, sociedades y mercados. Estos ámbitos promueven la integración de capacidades y competencias

científico-tecnológicas a través de redes y alianzas estratégicas mediante un amplio esfuerzo de organización y coordinación interinstitucional.

Este nuevo diseño de producción de conocimiento y gestión de la innovación revaloriza el rol del territorio y de los procesos interactivos de aprendizaje colectivos y construcción y apropiación social, al mismo tiempo que incentiva el enfoque transdisciplinario y la integración de capacidades articulando actores públicos y privados, y la cooperación regional para asegurar y profundizar el impacto de la innovación en el desarrollo territorial.

El interrelacionamiento de las zonas operativas en la generación de soluciones tecnológicas dinamiza el sistema local de innovación sustentando el desarrollo territorial en la promoción y fortalecimiento de *milieu innovateur* y *clusters* locales.

La construcción de conocimientos y el desarrollo de competencias se organiza sobre ejes de innovación que facilitan el aprendizaje colectivo y la construcción social de futuro de un territorio, junto al desarrollo de las habilidades de decisión y la capacidad de concertación de los actores sociales vinculados al área geográfica de los PRET.

La articulación y coordinación de las dinámicas innovadoras locales en las zonas operativas pueden:

- Expandir la frontera del conocimiento generando nuevos procesos y/o productos.
- Disminuir las brechas tecnológicas.
- Contribuir a la gestión territorial del ámbito rural.
- Resignificar tecnologías a condiciones de funcionalidad propias de la trayectoria del territorio.
- Desarrollar tecnologías y estrategias organizacionales que impulsen proyectos innovadores.
- Fortalecer las bases de la inclusión social y el desarrollo local.

Por lo cual, la estrategia de los PRET contribuye a producir cambios institucionales que propicien el diseño e implementación de políticas públicas que favorezcan la construcción de escenarios del territorio por los actores sociales combinando lo posible y lo deseable. A la vez que garantiza un acceso continuo a las fuentes de conocimientos (en lo conceptual, metodológico y operativo) para fortalecer la acción prospectiva, la gestión tecnológica y la organización institucional. Por lo tanto, se prevé una amplia apertura institucional y fluida interrelación con los sectores público y privado.

#### 4. DISEÑO Y METODOLOGÍA DEL MARCO ESTRATÉGICO PARA LA ACCIÓN

El Modelo de Planificación y Gestión Prospectivo que en el marco de las dinámicas innovadoras promueven PRET prevé la puesta en marcha de un equipo técnico de gestión a partir de la consolidación de los equipos interdisciplinarios de cada una de las unidades del INTA para integrar y sintetizar estratégicamente:

- agendas futuras de I+D+I;
- planes de gestión con visión prospectiva-estratégica en los campos de las tecnologías y los territorios;
- vigilancia estratégica de las tendencias y trayectorias innovadoras para el desarrollo tecnológico (observatorios de tendencias);
- incorporación, formación y capacitación e integración planificada de los recursos humanos especializados;

- redes de producción de conocimientos y gestión de la innovación; y
- generación de soluciones tecnológicas a los problemas y oportunidades que surjan en la implementación y gestión del modelo de desarrollo consensuado para alcanzar la visión futura concertada para el territorio.

Las *agendas futuras de I+D+I* se definen en su contexto de aplicación por medio de procesos participativos avalados por los actores sociales. El Modelo de Planificación y Gestión Prospectivo prevé un esquema local de producción y gestión del conocimiento sustentado por acuerdos flexibles y temporarios entre los actores sociales a partir de la gestación de alianzas sociotécnicas y redes de cooperación y vinculación.

Este diseño organizacional promueve procesos transdisciplinarios de I+D+I, los cuales, en sintonía con el espíritu de la nueva institucionalidad propuesta, promueven un mapa dinámico del conocimiento socialmente distribuido que sustenta las necesidades y demandas presentes y futuras de innovación y las oportunidades a desarrollar previstas en los estudios de prospectiva tecnológica y territorial en función de la visión de futuro construida y consensuada colectivamente por los actores sociales.

En términos del PEI-2015

esto requerirá [por parte del equipo responsable de la política institucional para la gobernanza<sup>5</sup> del territorio] de periódicos ejercicios que [...] se focalicen en *monitorear las trayectorias tec-*

5.- “Arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía” (Real Academia Española [2001]. Diccionario de la lengua española. Vigésima segunda edición).



*nológicas, las tendencias globales y particulares de los mercados de interés y la evolución de los agro-ecosistemas y de la organización de la producción*<sup>6</sup> (INTA, 2004, pp. 26-27).

Ejercicios periódicos que se focalicen en un monitoreo base de la *vigilancia estratégica*. Vigilancia que se traduzca en un *sistema de alerta temprana* que permita visualizar los escenarios del territorio hacia el cual conducen, contrastarlo con la evolución de las posibles rutas estratégicas del modelo de desarrollo consensuado que deben suscitarse para lograr el futuro territorial deseado, y establecer las acciones necesarias para continuar en los senderos que permitan alcanzarlo.

Los estudios de prospectiva tecnológica sustentarán los vínculos de integración entre las unidades del INTA (extensión e investigación). A partir de ellos y en función de la visión consensuada del futuro territorial, se identifican y priorizan áreas temáticas potenciales y de vacancia de desarrollo tecnológico, y se diseña un Programa de Formación, Capacitación y Actualización. Dicho Programa integra el desarrollo profesional de los recursos humanos especializados del INTA.

Superar los condicionantes del desarrollo territorial derivados de los problemas de exclusión social requiere generar conocimientos y soluciones tecnológicas de alta prioridad social desde un abordaje sistémico, prospectivo, interdisciplinario, participativo e interinstitucional, lo cual solo se conseguirá a través de estrategias concretas de vinculación tecnológica que se constituyan en potenciales redes de innovación productiva, *milieu innovateur* y *clusters* locales de desarrollo territorial.

Con el fin de establecer acciones que contribuyan a atenuar los procesos de exclusión social rural se promueve la gestión de los PRET desde una nueva

institucionalidad para el desarrollo con enfoque territorial. Con el fin de mejorar la calidad de vida de la agricultura familiar y de los productores tradicionales de las zonas operativas, se prioriza fortalecer la capacidad de innovación tecnológica y organizativa de los productores, y desarrollar sus habilidades de decisión junto a la de los agentes de desarrollo. La consolidación de la nueva institucionalidad pretende estimular y facilitar la interacción y concertación entre los actores sociales generando oportunidades y competencias para que la población rural participe y se beneficie del proceso de construcción social de conocimiento.

Desde las unidades del INTA se contribuye al desarrollo territorial con estrategias de construcción social de futuros acuerdos a cada situación particular, dinamizando los procesos de transformación productiva, social y cultural que se promueven desde los PRET. Con el propósito de promover las economías locales y regionales en los territorios objeto del trabajo institucional, se plantea un proceso de transformación y fortalecimiento del Sistema de Extensión y Transferencia de Tecnología hacia el interrelacionamiento de las dinámicas innovadoras locales y su gestión como sistemas complejos para la generación de soluciones tecnológicas de alta prioridad social.

El nuevo planteamiento focaliza los modelos de desarrollo en un espacio concretamente delimitado a partir de la selección de un proyecto colectivo concertado por los actores sociales para el mediano y largo plazo. A través de la prospectiva territorial se fortalecen los procesos de gestión y desarrollo institucional, y se incrementan las competencias locales para la toma de decisiones estratégicas.

---

6.- Las cursivas son nuestras.



Desde el equipo técnico de gestión se impulsa la construcción de una *Nueva Institucionalidad* que propicie la equidad en las relaciones de cooperación y competencia entre los diferentes actores del SAAA. A su vez, el Modelo es un proceso de integra y sintetiza la identificación, desarrollo, articulación y coordinación de capacidades y competencias de “liderazgo, planificación, presupuesto, organización como proceso, formación de talento, administración de ejecución de proyectos, y especialmente la promoción de alianzas estratégicas y formación de redes entre los actores articulando las cadenas de valor en el ámbito territorial y regional” (INTA, 2004, p. 30).

De esta manera, se coconstruyen y resignifican las soluciones tecnológicas propuestas desde las actividades de I+D+I, con el fin de garantizar su funcionalidad acorde a las necesidades y demandas del territorio.

En concordancia con el PEI-2015 (INTA, 2004), se propone trabajar los tres aspectos que modelan el desarrollo de la vinculación tecnológica y que fortalecen la gestión de las dinámicas innovadoras locales:

- organización y financiamiento de los procesos de innovación tecnológica,
- vinculación tecnológica a la disponibilidad y distribución equitativa de conocimientos y soluciones tecnológicas en los territorios,
- desarrollo de la capacidad de innovación tecnológica a nivel local.

La producción y gestión del conocimiento del Modelo es un *mecanismo de vinculación tecnológica y relacionamiento institucional*, el cual propone por medio del Programa de Capacitación fortalecer las capacidades y competencias de I+D+I involucradas

en las áreas geográficas de los PRET. El Programa de Capacitación pretende lograr un proceso de formación y aprendizaje social continuo de los recursos humanos especializado involucrados en los PRET que promueva la construcción colectiva interdisciplinaria, participativa e interinstitucional del conocimiento, de las soluciones tecnológicas y de los modelos de desarrollo y visiones de futuro. Un Programa que contribuya a “desarrollar las capacidades de gestión de la tecnología a nivel regional, impulsando la articulación público-privada para el desarrollo de innovaciones tecnológicas locales” (INTA, 2004, p. 31).

Se impulsan procesos de resignificación de la conceptualización de empresas de base tecnológica con el fin de adecuar la propuesta a la realidad territorial. El funcionamiento de estas empresas dinamiza las economías regionales y la generación de empleo, lo cual se considera un desafío para el equipo técnico de gestión para poder incorporar esta figura al contexto de las áreas geográficas de los PRET.

La nueva institucionalidad para el desarrollo requiere iniciar un proceso gradual de *descentralización de la gestión tecnológica* que genere y fortalezca las capacidades y competencias. En sintonía con los lineamientos del PEI-2015,

se promoverá la *ampliación de las capacidades científico-tecnológicas y para la transferencia de tecnología en los territorios*<sup>7</sup>. Estas capacidades, en un marco de acción prospectivo y de interacción con las cadenas agroindustriales, relevarán las nuevas demandas del mercado

---

7.- Las cursivas son nuestras.

asociadas a los ejes de innovación generando oportunidades de negocios tecnológicos en el SAAA (INTA, 2004, p. 31).

De esta manera, se busca contribuir al desarrollo de una cultura innovadora en los actores sociales que promueva la creación de experiencias piloto donde algunas empresas e instituciones tengan objetivos comunes que permita planificar agendas futuras de I+D+I compartidas.

Siguiendo las recomendaciones del PEI-2015 (INTA, 2004, p. 32) para orientar, ordenar y coordinar las relaciones institucionales, los PRET centrarán su accionar en:

- “Gestionar y propender a la integración de un tramado de organizaciones públicas y privadas, facilitadoras de innovaciones tecnológicas de productos, procesos y organizacionales basadas en el conocimiento y el desarrollo.
- Identificar, organizar y consolidar vinculaciones a nivel local y regional (y en los casos que se requiera, a nivel nacional e internacional).
- Involucrar al conjunto de los actores institucionales en la gestión de las relaciones institucionales y capacitarlos adecuadamente para tal fin”.

El Modelo de Planificación y Gestión Prospectivo es proactivo, participativo, inter y transdisciplinario, estratégico y dinamizador de procesos de construcción y apropiación social con aprendizaje colectivo de mejora continua, integradores de las diversas unidades del INTA y de los instrumentos programáticos para la producción y gestión de conocimiento. Un modelo que facilita la articulación de la estructura política con la gerencial y el ambiente interno con el externo, al mismo tiempo que integra los objetivos con la estrategia y los impactos esperados por los PRET hacia una

nueva institucionalidad para el desarrollo con enfoque territorial.

El supuesto fuerte del modelo propuesto radica en garantizar la disponibilidad y transparencia de la información prospectiva-estratégica para la concertación, y el carácter sistémico y complejo del trabajo de construcción social de futuro a realizar.

El Modelo de Planificación y Gestión Prospectivo debe asegurar los procesos estratégicos de:

- *aprendizaje social y mejora continua* que garantizan la flexibilidad institucional en la toma de decisiones frente a escenarios cambiantes;
- *prospectiva territorial* que sustentan la articulación de los componentes estratégicos de la acción institucional;
- *prospectiva tecnológica* que fortalecen la aplicación de conocimientos, capacidades y competencias en la resolución integral de las oportunidades y problemas de los territorios;
- *fortalecimiento de las dinámicas innovadoras locales* que producen la integración territorial y tecnológica en las zonas operativas junto a la focalización de acciones con enfoque sistémico en el abordaje de las matrices productivas locales y economías regionales (integrando cadenas de valor, sistemas de producción local-regional, agroindustria, agricultura familiar, artesanías y productos culturales... todo bajo el paradigma de los ecosistemas); y
- *construcción colectiva* que generan sinergias y alianzas con los actores sociales a través de redes, entornos, sistemas de coordinación y comunicación estratégica, y la oportunidad para concertar una visión de futuro territorial compartida.

## 5. EL CORAZÓN DEL MARCO ESTRATÉGICO PARA LA ACCIÓN: EL LABORATORIO DE ECONOMÍA EXPERIMENTAL Y PROSPECTIVA

A los fines de poder implementar la estrategia en un marco de diálogo institucional permanente junto al desarrollo de habilidades y estudios para abordar la complejidad territorial, se crea el Laboratorio de Economía Experimental y Prospectiva.

Partimos del supuesto que reconocer los procesos no observables es esencial para desarrollar nuestra comprensión de los fenómenos sociales. Así, el Laboratorio se alza como entorno de trabajo y metodología para el desarrollo de los procesos de prospectiva estratégica y territorial, de vigilancia tecnológica y estratégica, de inteligencia territorial, de competitividad sistémica, de *benchmarking* y del análisis estructural global. Procesos centrales que sustentan y constituyen la metodología para la definición de Agendas Compartidas de I+D+I del Modelo de Planificación y Gestión Prospectivo de acción interinstitucional (ver figura 1).

Para ello, en el marco de la construcción de una visión compartida de futuros para la provincia de Catamarca al 2030, se definió como visión el

ser una comunidad de investigación-acción basada en la conciencia que crea tecnologías sociales, construye capacidades, y genera espacios para la celebración de profunda renovación de la sociedad. Una comunidad que pretende contribuir al desarrollo del bien común, a los cambios en la economía hacia el servicio del buen vivir de todos.

Una visión que se sustenta en la misión que determinó el origen del Laboratorio y su propuesta fundante hacia los desafíos previstos para la provincia, que surge en el marco de la construcción del Plan Tecnológico Regional 2009-2011 del Centro Regional Catamarca-La Rioja del INTA: “Contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas a través de la *Comunidad, Integración y la Transfiguración social*”.

Una misión que, ya en aquel entonces, se preveía lograr propiciando ámbitos favorables de “conversación” (cambiar con el otro) y desarrollando tecnologías sociales para que las personas puedan cosentir/percibir, presenciar, cocrear y coevolucionar en proyectos de vida personales, comunitarios y territoriales compartidos. Y que además tenía como escenario futuro deseado alcanzar una sociedad integrada con diversidad cultural, donde cada protagonista del territorio pueda elegir qué oportunidades tomar y desarrollar su potencial colaborando con la transfiguración y la transformación hacia el bien común y el buen vivir de toda la sociedad.

A estos fines, el objetivo general del Laboratorio que se propuso en la definición de la cartera programática institucional 2013-2020 es asentar bases (teóricas y metodológicas) para la cooperación, coordinación y la innovación en:

- 1) procesos y entornos de *aprendizaje social*,
- 2) el *desarrollo de habilidades de decisión y autogestión comunitaria* en los territorios rurales, y
- 3) la *construcción colectiva* de los futuros desde una mirada sistémica, prospectiva y transdisciplinar.

## 6. REFLEXIONES A PARTIR DE LA EXPERIENCIA

Las tecnologías desempeñan un papel central en los procesos de cambio social y conforman una dimensión clave para el diseño de las políticas científicas y tecnológicas. Las tecnologías demarcan posiciones y conductas de los actores; condicionan estructuras de distribución social, costos de producción, acceso a bienes y servicios; generan externalidades (sociales y ambientales); facilitan o dificultan su resolución, y generan condiciones de inclusión o exclusión social.

Vale aclarar que no se enfrenta una relación causal problemática dominada por relaciones sociales, sino que al ser las tecnologías construcciones sociales y culturales, para intentar dar solución al núcleo problemático, se deberá abordar la sinergia tecnología-sociedad y sociedad-tecnología. La resolución de la problemática de la pobreza, la exclusión y el subdesarrollo no puede ser analizada sin tener en cuenta la dimensión política y tecnológica, así como tampoco puede ser abordada fuera de un enfoque que reconozca a cada solución tecnológica como un sistema complejo a desarrollar.

A su vez, la innovación se genera en océanos amigables de procesos sociales de aprendizaje, relaciones usuario-productor, dinámicas de innovación y producción, sistemas educativos, y satisfacción y creación de necesidades a partir de la evolución del espacio público. Lo cual recuerda que sin procesos sociales de aprendizaje no hay innovación, y que sin formas locales de organización social que promuevan el espacio público, no hay dinámicas de desarrollo.

El propósito es evitar, al menos institucionalmente, producir soluciones tecnológicas caracterizadas por

sus creadores como aplicables y apropiadas pero que en la práctica terminan siendo no aplicadas ni apropiadas. También son entornos de trabajo propicios para que, al proponer soluciones a los problemas y oportunidades del territorio, las experiencias de trabajo que adapten tecnologías no las conciban como intervenciones paliativas destinadas a usuarios (“beneficiarios”) con escasos niveles educativos, ya que esto genera dinámicas paternalistas con supuestas soluciones tecnológicas que resultan económicamente inviables e insustentables.

De persistir esta clase de viejos esquemas, no será extraño esperar que las supuestas “tecnologías apropiadas” terminen generando dinámicas económicas de dos sectores, cristalizando involuntariamente situaciones de discriminación y marginalidad, y produciendo, paradójicamente, nuevas formas de exclusión y desintegración social. Producto de las experiencias que históricamente se han desarrollado en término de tecnologías apropiadas, existe una gran fragmentación y una débil integración interinstitucional que es propia de las estrategias que impulsan tecnologías de intervención puntal.

Por eso, es tan necesario como ineludible revisar las conceptualizaciones sobre tecnologías disponibles “apropiadas”, “intermedias”, “alternativas”, abandonando su concepción original como *recursos paliativos de situaciones de pobreza y exclusión*, para pasar a concebirlas como *sistemas tecnológicos orientados a la generación de dinámicas de inclusión*, por medio de la resolución de problemas productivos y comerciales. Se apunta a dejar de lado las miradas cortoplacistas y desarrollar colectivamente una visión de futuro territorial consensuada, que conlleve un modelo de desarrollo inclusivo, con equidad social y sostenibilidad ambiental. De modo que se propone cambiar la forma en la concepción

del modelo de intervención institucional y de producción de conocimiento científico y desarrollo tecnológico.

El alcance estructural parece mostrar la ineficacia de los mecanismos actuales para contribuir a resolver las problemáticas del escenario actual. La dimensión tecnológica del problema constituye un desafío en sí mismo, para lo cual el desarrollo de sistemas tecnológicos sociales constituye un aspecto clave en la formulación de una respuesta de sostenibilidad institucional.

La tecnología social es un modo de implementar y desarrollar tecnologías (de producto, proceso y organización) orientadas a la generación de dinámicas de inclusión socioeconómica y desarrollo sustentable. En su generación se focalizan las relaciones problema-solución como un complejo proceso de coconstrucción. En la práctica, esto configura una visión sistémica, donde difícilmente existe una solución puntual para un problema específico.

Para fortalecer la gestión de los procesos de innovación en una perspectiva de desarrollo territorial es necesario profundizar en el conocimiento acerca de las relaciones entre las transformaciones y dinámicas territoriales y los sistemas tecnológico-sociales. Las dinámicas de innovación y cambio tecnológico son procesos de coconstrucción sociotécnica fundamentales en la elaboración de estrategias de apoyo al desarrollo territorial, pero que al mismo tiempo institucionalmente requieren de un esfuerzo y dedicación especial para lograr su integración como componente de planificación y gestión. Este aspecto es crucial, por eso se busca

concertar un modelo de desarrollo sustentado en la visión de futuro territorial consensuada, para poder producir los conocimientos y tecnologías, y desarrollar las capacidades y competencias necesarias para impulsarlo.

La diferenciación de productos, la adecuación y mejora de procesos productivos, el desarrollo de nuevas formas de organización, la incorporación de valor agregado, la intensificación del contenido cognitivo de productos y procesos son claves para alcanzarlo desde los PRET. A través de ellos, se espera contribuir en la concepción de un cambio del perfil productivo de las economías locales-regionales y generar una mejora estructural de las condiciones de vida de la población<sup>8</sup>.

El propósito del Modelo consiste en *gestionar procesos de cambio tecnológico y social*. Se pondrá énfasis en aquellos procesos que propicien la generación y distribución de beneficios, el trabajo asociado y horizontal, aprendizajes colectivos y el diálogo de saberes entre los actores sociales. A su vez, se busca fortalecer las dinámicas innovadoras locales que promuevan un desarrollo inclusivo y la *coconstrucción de las comunidades*. Los procesos de desarrollo sostenido descansan en la conformación y afianzamiento de la *economía del aprendizaje*, que relaciona el progreso y la sustentabilidad alcanzada por los hogares, los sistemas productivos, las comunidades y regiones con su capacidad para aprender. Es fundamental trabajar sobre la base de *redes interactivas como colectivos de aprendizaje* y actores sociales que contribuyan a propiciar el cambio fortaleciendo la toma de decisiones colectiva y el trabajo colaborativo transversal.

---

8.- Mejoras en productos y servicios, calidad y cantidad de empleos, mejoras en el nivel de ingresos, incorporación al mercado de trabajo e integración social de sectores marginalizados, y contribuir al rescate de las culturas locales e identidades grupales y étnicas.

El objetivo del Modelo de Planificación y Gestión Prospectivo es fortalecer las capacidades y las habilidades de decisión de los actores sociales en la coconstrucción de una nueva institucionalidad para lograr un desarrollo sostenido con inclusión, equidad social y sostenibilidad ambiental. Esto implica aprender de las propias experiencias desarrolladas en las zonas operativas, ya que muestran la concreta condición de posibilidad local y responden a problemáticas socio-históricamente situadas.

Para ello, se promueve la gestión interdisciplinaria, con mirada prospectiva-estratégica, transdisciplinaria, participativa e integrada de las dinámicas innovadoras y su consecuente despliegue de constantes, diversas y complejas acciones de aprendizaje social y construcción colectiva asociadas a la evolución de las prácticas culturales de producción, distribución y consumo de los medios y estrategias de vida de la comunidad.

Todo esto genera la creación de una nueva institucionalidad para el desarrollo territorial sostenible con inclusión, que potencia sinérgicamente la totalidad de recursos disponibles, la cual es resultado del fortalecimiento del capital social, de la concertación prospectiva-estratégica del conjunto de actores de la sociedad local, del fomento de la cooperación público-privada, de la conformación de una red territorial de solidaridad y relaciones entre los diversos actores e instituciones, de su compromiso e involucramiento en un proyecto de desarrollo compartido que refleja las diferentes aspiraciones, anhelos y deseos sociales e intereses presentes en el territorio, la sostenibilidad de las estrategias y acciones acordadas, y la coconstrucción integral (sistémica y prospectiva) de las respuestas a los problemas y oportunidades que se presentan y avizoran en los territorios.

En otras palabras, el diseño del Modelo se corresponde con la búsqueda institucional de *iniciar un proceso de construcción social de la realidad*, generando incentivos y regulaciones acordes que promuevan motivaciones, decisiones y acuerdos de trabajo sostenibles durante el período de implementación y ejecución de los PRET.

La planificación tiene que traducirse en estrategias de movilización de recursos. Los proyectos que en ellas se asientan deben potenciar los motores de desarrollo del territorio y contribuir a la realización de la visión de futuro consensuada. La visión de futuro construida por los actores es el punto de partida para el diseño de un plan prospectivo-estratégico del territorio. Este proceso de negociación y concertación es esencial para alcanzar un proyecto compartido que movilice las voluntades y recursos de los actores sociales.

La visión de futuro consensuada contiene la descripción del estado de situación a lograr en cada una de sus dimensiones para alcanzar un desarrollo sostenible a partir de sus posibles dinámicas, y en el análisis de sus interrelaciones orientar las acciones estratégicas para efectivizar la transformación productiva, social y cultural.

Los avances en el cumplimiento de los planes estratégicos se evalúan a la luz de su contribución a los objetivos de mediano y largo plazo establecidos en el proyecto de desarrollo concertado en el territorio. Es a partir de estos avances que se reorienta la planificación institucional de mediano y largo plazo en el diseño de una estrategia común para impulsar los cambios requeridos por los PRET.

La visión de futuro consensuada deberá retroalimentarse a partir de la realidad transcurrida y las nuevas tendencias y cambios del entorno, razón por la cual deberá ajustarse periódicamente en

función de los avances hacia metas intermedias y los cambios producidos en los factores internos al sistema-territorio y su entorno. Se trabaja en la caracterización de las dinámicas territoriales y los capitales del territorio para la identificación, priorización y seguimiento de los motores de desarrollo del proyecto de futuro consensuado. A partir de este proceso reflexivo de monitoreo se recomiendan las acciones estratégicas para la elaboración de propuestas transformadoras del territorio.

Sintetizando, con el fin de efectivizar estrategias de construcción social de la realidad, los PRET aplican como metodología de trabajo la *prospectiva* definiéndola como el *proceso de formulación negociada de una imagen o visión de futuro deseada del territorio, consensuada entre los actores locales, que se plasma en un plan estratégico integral para el desarrollo territorial, según las necesidades, problemas y oportunidades del territorio acorde a su trayectoria, y la potencialidad del contexto nacional y de las grandes tendencias mundiales.*

A su vez, a las estrategias de construcción social de la realidad se incorpora el sustento teórico-conceptual del enfoque de sistemas complejos, al garantizar interdisciplinariedad en los procesos de producción de soluciones científico-tecnológicas. La complejidad en el abordaje de las soluciones tecnológicas está determinada por la heterogeneidad de sus componentes y por la interdefinibilidad y mutua dependencia de las funciones que cumplen dichos componentes en el proceso. Por ejemplo, en la explicación de una no-adopción, es necesario incorporar aspectos político-institucionales como la creciente desconfianza de los productores y sus creencias ante una tecnología (de producto, proceso y organización) que pudieron comenzar a percibir como inestable y poco confiable.

Este cambio de paradigma en el abordaje institucional requiere establecer una mirada holística, inter y transdisciplinaria que rescate la interdependencia entre los diferentes componentes que hacen a una solución tecnológica, permitiendo analizar y definir sus pautas de desarrollo e intervención, considerando su comportamiento y evolución como totalidad organizada. De esta manera, se producen diagnósticos integrados y focalizados que proveen las bases para proponer políticas públicas, acciones estratégicas y alternativas que permitan influir sobre la trayectoria compleja y dinámica de los territorios.

Desde esta perspectiva, las soluciones tecnológicas se vinculan al *desarrollo de capacidades de resolución de problemas sistémicos y al desarrollo de las habilidades de decisión de los actores sociales.* Con lo cual se torna estratégico la conformación de redes propias del interrelacionamiento de las dinámicas de innovación. Dicha interacción produce sinergias positivas, reforzando las trayectorias institucionales, visibilizando iniciativas en curso y promoviendo el desarrollo de nuevas soluciones tecnológicas y nuevos grupos, al tiempo que amplía el espacio político de los movimientos sociales vinculados a estas experiencias y origina sistemas más participativos en términos de toma de decisiones colectivas.

En los tiempos venideros, será cada vez más indispensable para el desarrollo institucional la creación de entornos y competencias para aprovechar con éxito las oportunidades que ofrezca el futuro y anticiparse a los eventos negativos disminuyendo su impacto e implicancias a futuro. Los procesos de construcción social de visión de futuro son un medio estratégico para la comprensión de la realidad que potencia la capacidad de aprender del mundo desde el enfoque holístico y sistémico necesario para contribuir a su transformación.



En este marco, los estudios prospectivos se construyen sobre sistemas de toma de decisiones transparentes. Están basados en la participación social con libertad de pensamiento, sin exclusión. El proceso dura el tiempo necesario para la apropiación social que permita la convergencia de una visión consensuada y el establecimiento de acuerdos y acciones de cooperación para su realización. La transformación de la realidad surge de la capacidad que desarrolle el equipo de gestión para convocar y captar las expectativas e intereses de los grupos sociales (Estado-sociedad y mercado), como así también de la sostenibilidad de las motivaciones que genere en ellos para construir las formas y medios para hacer realidad esa visión de futuro. Los estudios prospectivos siempre quedan supeditados a los acuerdos, el grado de compromiso y la voluntad de los actores involucrados para el cumplimiento de los mismos. Este tipo de estudios genera procesos de aprendizaje con mejora continua, a partir del fortalecimiento del capital social, la creación de redes de solidaridad, cooperación e intercambio de conocimiento estratégico. A su vez, desarrollan habilidades calificadas para una acción proactiva e incrementan la receptividad a las señales de transformación. También producen cambios en los modelos mentales de sus participantes, abriendo el juego a la concertación, promoviendo el pensamiento anticipatorio, confianza y sinergias para asimilar el futuro como un espacio para la libertad, la creación, la vida en fraternidad, el desarrollo de voluntades y el empoderamiento de la sociedad.

## 7. ALCANCES Y LIMITACIONES

El Modelo de Planificación y Gestión Prospectivo sintetiza las funciones básicas de un proceso completo de planificación: *prospectiva, evaluación, coordinación y concertación*, a partir del cual se

busca sistematizar, analizar, proponer, monitorear y evaluar las políticas públicas, planes, programas y proyectos que convergen en el área geográfica de los PRET, junto a la integración de todos los componentes estratégicos y programáticos del INTA. En fin, se busca promover y desarrollar *sistemas locales de innovación* que coconstruyan una sociedad a través del fortalecimiento del capital humano, la infraestructura de comunicación, la disponibilidad y transparencia de la información, y el fortalecimiento institucional.

El Modelo dinamiza un proceso continuo, estructurado, interactivo y participativo de anticipación y exploración del conocimiento y asesoramiento especializado para la investigación-acción estratégica proveniente de redes de personas e instituciones de la comunidad rural, el sector productivo, el gobierno y los centros educativos y académicos, en forma coordinada y sinérgica para coconstruir visiones estratégicas de la I+D+I y su papel en la competitividad y el desarrollo del territorio, sus sectores económicos, sistemas de producción y estrategias de vida de la agricultura familiar.

El Modelo se constituye en un proceso que integra estudios de futuro, análisis de políticas públicas y la planificación estratégica. A partir del análisis de las estructuras e instituciones sociales, sus creencias, motivaciones, sistemas de incentivos y regulaciones, busca promover el cambio productivo, social y cultural, comprensión e interacción solidaria junto a acciones de cooperación entre los actores para la reflexión, debate y construcción de su futuro y tomar mejores decisiones en el presente.

El Modelo materializa la formulación de la visión prospectiva-estratégica institucional en el territorio, a partir de coconstruir una imagen de futuro estructurada en horizontes temporales

superiores a una década para establecer los grandes lineamientos de desarrollo y las estrategias necesarias para alcanzarlo. La coconstrucción de la imagen de futuro propone, integra y ordena los objetivos sociales, tecnológicos, económicos, ambientales, políticos y culturales, a partir de un proceso dinámico y flexible de aprendizaje social y mejora continua que adecua los lineamientos institucionales del presente como respuesta a las cambiantes circunstancias del entorno.

Los factores críticos a enfrentar ante la implementación del Modelo son, según Bernardo Kliksberg,

el insuficiente sentido del interés público evidente en el despilfarro de recursos colectivos, la desconexión de los centros de pensamiento con el sistema de toma de decisiones, la determinante influencia de los patrones mentales y las costumbres socio-organizacionales prevalecientes (cortoplacismo, reactividad, prácticas clientelistas, poca disposición para compartir información, etc.), la relativa baja profesionalización de los decisores en diversos niveles, la baja calidad del pensamiento estratégico, y la real dificultad logística y financiera para contrarrestar la evidente asimetría de capacidades al nivel sectorial y territorial” (citado en Cepal, 2006, p. 89).

El Modelo persigue una mejora sustancial en la capacidad de gobernar. Busca contribuir a la construcción de un proyecto colectivo que se refleje a nivel de los PRET y de un pensamiento de largo plazo que oriente al INTA, como institución pública nacional que promueva el desarrollo productivo y territorial en una nueva institucionalidad para el desarrollo, coordine las políticas públicas nacionales, regionales y locales, y que sienta una base prospectiva-estratégica para la evaluación de los planes, programas y proyectos que utilizan recursos públicos en el territorio.

La innovación del Modelo, y su mayor desafío, es la implementación de la prospectiva como sustento de los procesos y metodología operativa para comprender y gestionar una amplia gama de transformaciones sociales y tecnológicas. A tal efecto, el Modelo propone asumir formas creativas de trabajo en red, constituir esquemas de decisión estratégica, abrir y mejorar el nivel de debate público, promover espacios y metodología de concertación activa y reforzar las capacidades de acción y de adaptación a situaciones inestables, inciertas o altamente conflictivas, junto a una mejora sustancial en las prácticas de planificación y gestión institucional para la gobernanza de los territorios (Cepal, 2006).

En síntesis, el Modelo de Planificación y Gestión Prospectivo

genera visiones de futuro creativas, transformadoras y estructuradas, promueve la participación y el trabajo cooperativo de redes de conocimiento, se sirve de estudios multi y pluridisciplinarios para identificar y priorizar oportunidades y construir los futuros deseados [para los territorios y el desarrollo del SAAA] en un contexto realista.

Su fundamento como estrategia de innovación en la metodología de gestión de los PRET es su utilidad para “plantear estrategias y alternativas conjuntas de solución de problemas sociales, mediante la elaboración de planes estratégicos territoriales, [...] la capacitación de planificadores y el desarrollo de habilidades gerenciales en temas de frontera” (Cepal, 2006, p. 106).

## 8. BIBLIOGRAFÍA

**ALONSO, A.** (noviembre, 2011). Experiencias de planeación en América Latina y el Caribe. *I Seminario Internacional del Ceplan*, Lima, Perú.

**ALONSO, A. Y MEDINA, J.** (2013). *Eleonora Barbieri Masini, alma de los estudios de los futuros*. México, DF: Fundación Javier Barros Sierra.

**BERARDO, R.; LUBELL, M. Y SCHOLZ, J.** (2010). *El gobierno de los "comunes complejos": redes de políticas y la ecología de juegos local*. EE. UU.: University of Arizona.

**BOCCHETTO, R.; GHEZAN, G.; VITALE, J.; PORTA, F.; GRABOIS, M. Y TAPIA, C.** (2014). *Trayectoria y prospectiva de la agroindustria alimentaria argentina: agenda estratégica de innovación*. Buenos Aires, Argentina: Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. ISBN 978-987-1632-14-5. Recuperado de: <http://www.mincyt.gov.ar/adjuntos/archivos/000/034/0000034267.pdf>

**BOISIER, S.** (2004). *Desarrollo endógeno: ¿para qué?, ¿para quién? El humanismo en una interpretación contemporánea del desarrollo*. Santiago de Chile: Ilpes, Cepal.

**BRYSON, J.** (2004). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

**CASTELLANOS, O. et al.** (2009). *Manual metodológico para la definición de agendas de I+D+i en cadenas productivas agroindustriales*. Bogotá: MADR.

**CAMERER, C. F.; LOEWENSTEIN, G. Y RABIN, M.** (2004). *Advances in Behavioral Economics*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

**CEPAL** (2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para américa latina y el caribe*.

**CURARELLO, P. A.** (2012). *Análisis y diseño de estructuras e instituciones sociales para el desarrollo territorial*. Catamarca, Argentina: PE INTA AEES-302442.

**CURARELLO, P. A.** (2012). *Laboratorio de economía experimental y prospectiva (LEEyP)*. Catamarca, Argentina: INTA EEA Catamarca.

**CURARELLO, P. A.** (2012, junio). *Creencias... ¿factor estratégico del desarrollo territorial?* Trabajo presentado en el Seminario de Tesis y Trabajos de posgrado del INTA Región NOA y NEA: Contribución a los procesos locales de innovación para el desarrollo territorial. San Miguel de Tucumán, Argentina.

**CURARELLO, P. A.; TORO, A. Y CASTRO, O.** (2012). *Aportes al desarrollo territorial de Andalgalá, Pomán y Tinogasta a partir de nueva institucionalidad regional*. Sistematización del Proceso de Formulación del PReT del Área Geográfica 2, Cartera 2013-2018. Catamarca, Argentina: INTA EEA Catamarca.

**CURARELLO, P. A.** (2013). *Creencias y co-evolución de instituciones y conductas sociales en el manejo de espacios comunes para el desarrollo territorial*. Catamarca, Argentina: LEE y P wp11, INTA.

**CURARELLO, P. A. (2013).** *La prospectiva territorial en la construcción social de políticas públicas. Justificación y propuesta metodológica del módulo prospectiva del Proyecto Específico dinámicas y prospectiva territorial*. Catamarca, Argentina: LEEyP wp17, INTA.

**CURARELLO, P. A.** (2014). *Preferencias Sociales en la Gestión Prospectiva de Espacios Comunes para el Desarrollo Rural*. Doctorado en Economía, Universidad Nacional de Rosario, Argentina.

**CURARELLO, P. A.** (octubre, 2014). *Filo-prospectiva: un enfoque latinoamericano de construcción social de futuros con visión compartida para el desarrollo y la sustentabilidad de los territorios*. II Congreso Regional de Políticas Públicas, UNCa, Catamarca.

**CURARELLO, P. A.** (octubre, 2014). *Dilemas de acción colectiva, creencias y co-evolución de instituciones y conductas sociales en la gestión prospectiva de espacios comunes para el desarrollo rural*. II Congreso Regional de Políticas Públicas, UNCa, Catamarca.

**CURARELLO, P. A.** (2014). *Filo-prospectiva estratégica territorial. Avances alcanzados en el proceso de construcción de un marco de referencia común para la praxis prospectiva territorial de la EEA Catamarca*. Catamarca, Argentina: LEE y P wp24, INTA.

**CURARELLO, P. A. Y VITALE, J.** (2015). *Construcción del diagnóstico prospectivo. EEA Catamarca al 2030*. Catamarca, Argentina: LEEyP wp30, INTA.

**CURARELLO, P. A. Y VITALE, J.** (2015). *Hacia la construcción de escenarios futuros*. INTA EEA, Catamarca. *Boletín Año IX*, nº 68, marzo. Recuperado de: <https://inta.gob.ar/noticias/hacia-la-construccion-de-escenarios-futuros>

**CURARELLO, P. A. Y VITALE, J.** (2015). *Construyendo el futuro de los territorios de Catamarca*. INTA EEA, Catamarca. *Boletín Año IX*, nº 71, julio. Recuperado de: <https://inta.gob.ar/noticias/construyendo-el-futuro-de-los-territorios-de-catamarca>

**CURARELLO, P. A. Y VITALE, J.** (agosto, 2015). *Hacia el desarrollo de un enfoque latinoamericano de construcción social de futuros para la sustentabilidad de los territorios*. I Congreso Latinoamericano de Teoría Social. Mesa 49: *La construcción social del futuro*. Buenos Aires, Argentina. ISSN 2469-0376. Recuperado de: [http://diferencias.com.ar/congreso/ICLTS2015/ponencias/Mesa%2049/ICLTS2015\\_mesa49\\_Curarello.pdf](http://diferencias.com.ar/congreso/ICLTS2015/ponencias/Mesa%2049/ICLTS2015_mesa49_Curarello.pdf)

**ESPINOSA, J. O. Y GONZÁLEZ, H.** (2004). *Prospectiva territorial aplicada en los departamentos de Norte de Santander y Casanare*. Bogotá, Colombia: Universidad Externado de Colombia, Especialización de Pensamiento Estratégico y Prospectivo.

**GROSSO, J. L.** (2012). *Del socioanálisis a la semiopraxis de la gestión social del conocimiento*. Programa Editorial de la Maestría en Estudios Interdisciplinarios del Desarrollo. Popayán, Colombia: Universidad del Cauca. ISBN 978-958-44-9988-2.

**INTA** (2004). *Plan Estratégico Institucional 2005-2012*.

**MEDINA, J. Y ORTEGÓN, E.** (1997). *Prospectiva: construcción social del futuro*. Cali, Colombia: Ilpes-Universidad del Valle.

**MEDINA, J.** (septiembre, 1998). La prospectiva humana y social: ¿alternativa de la nueva generación para América Latina? *II Encuentro Iberoamericano de Estudios Prospectivos*, México, DF.

**MEDINA, J.** (2003). *Visión compartida de futuro*. Cali, Colombia: Programa Editorial Universidad del Valle.

**MEDINA, J.; BECERRA, S. Y CASTAÑO, P.** (2014). Prospectiva y política pública para el cambio estructural en América Latina y el Caribe. *Serie Manuales*, n° 129 (LC/G.2622-P), Ilpes, Cepal, Santiago de Chile.

**MIKLOS, T.; JIMÉNEZ, E. Y ARROYO, M.** (2008). *Prospectiva, gobernabilidad y riesgo político: instrumentos para la acción*. México: Limusa.

**MINTZBERG, H.** (2000). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Reino Unido: Pearson Education Limited.

**NORTH, D. C.** (2005). *Understanding the Process of Economic Change*. EE. UU.: Princeton University Press.

**THOMAS, H.** (mayo, 2012). Innovación tecnológica para el desarrollo territorial con inclusión social. Trabajo presentado en el *Seminario Proceso de Innovación con Enfoque Territorial* realizado en el Centro Regional Catamarca, La Rioja, del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), Catamarca, Argentina.

**VITALE, J.; ARANGUREN, C.; SAAVEDRA, M.; LEDESMA, S.; ZAIN, E.; CITTADINI, E.; CITTADINI, R. Y BENOÏT, M.** (2015). Observatories of Territorial Practices: A Tool to Contribute to Sustainable Development of Territories and Performance of Production Systems. En: *5th International Symposium for Farming Systems Design*, 7-10 de septiembre de 2015, Montpellier, Francia. Recuperado de: <http://fsd5.european-agronomy.org/documents/proceedings.pdf>

**VITALE, J.; MEDALLA, A. Y BARRIENTOS, J.** (2015). La prospectiva en Argentina: enfoques y aplicaciones en Mendoza. En P. Aceituno. *Prospectiva estratégica. Historia, desarrollo y experiencias en América del Sur*, pp. 47-90. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Tecnológica Metropolitana.