

# Gobernanza, desarrollo, aprendizajes e instrumentos: desafíos para los territorios

<https://doi.org/10.59307/terne3.5126>

**André Torre**

Université Paris-Saclay, INRAE, AgroParistech

<https://orcid.org/0000-0001-5644-7520>

**Eduardo Chía**

CIET-LR, Investigador Asociado UMR Innovación (INRAE)

<https://orcid.org/0000-0002-4557-6586>

## Resumen

Los aprendizajes territoriales sustentan los procesos de desarrollo territorial y gobernanza, nacen en la utilización de los instrumentos y dispositivos que permiten la implementación de la gobernanza territorial. Comprender los mecanismos de gobernanza territorial es necesario para promover el desarrollo territorial y la sostenibilidad. Uno de los principales desafíos es identificar los objetivos, las preocupaciones de las poblaciones locales y facilitar la implicación de los actores en los procesos de desarrollo territorial. Podemos interrogarnos entonces de: ¿cómo se configuran estas dinámicas? ¿Cómo se ajustan los objetivos de los actores y se construyen los proyectos de desarrollo? Los actores incorporan en sus esquemas de decisión las informaciones y los conocimientos producidos en las situaciones de cooperación, tensiones o conflictos, así también los resultados de las acciones emprendidas, exitosas o no, para apropiarse de los instrumentos, propuestos por el Estado, para desviarlos o para crear nuevos instrumentos. Este artículo se fundamenta en trabajos de investigación e intervención realizados durante los últimos 30 años en Francia (metropolitana y ultramarina) y en el extranjero (Argentina, Brasil, Cuba, Chile, Francia, Portugal, Burkina Faso y Camerún).

**Palabras clave:** desarrollo territorial, aprendizajes territoriales, instrumentos, dispositivos, gobernanza territorial.

# Governance, development, learning and tools: challenges for the territories

## Abstract

**T**erritorial learning underpins the processes of territorial development and governance, and is born in the use of instruments and devices that enable the implementation of territorial governance. Understanding territorial governance mechanisms is necessary to promote territorial development and sustainability. One of the main challenges is to identify the objectives and concerns of local populations and to facilitate the involvement of stakeholders in territorial development processes. We can then ask ourselves: how are these dynamics configured? How are stakeholders' objectives adjusted and development projects constructed? Actors incorporate into their decision-making schemes the information and knowledge produced in situations of cooperation, tensions or conflicts, as well as the results of actions undertaken, successful or not, to appropriate the instruments proposed by the State, to divert them or to create new instruments. This article is based on research and intervention work carried out over the last 30 years in France (metropolitan and ultramarine) and abroad (Argentina, Brazil, Cuba, Chile, France, Portugal, Burkina Faso and Cameroon).

**Key words:** territorial development, territorial learning, tools, mechanisms, territorial governance.

## Introducción

El enfoque de desarrollo territorial compite, hoy en día, con las políticas dominantes de arriba hacia abajo, impulsadas por Estados u organismos supranacionales, basadas en principios a menudo considerados universales (Talandier, 2023) y en ocasiones las sustituye. La irrupción de los actores locales en la elaboración de acciones territoriales es el producto de un cambio de posición en relación a la concepción que prevaleció durante el siglo XX: ahora se acepta que los procesos de desarrollo no se basan únicamente en el enfoque macroeconómico, y que es necesario no solo administrar, sino también gobernar los territorios para contribuir a su desarrollo (Torre, 2023).

Fruto de una larga tradición de enfoques sobre lo local, llevados a cabo por actores o grupos de diferentes orígenes, el desarrollo territorial defiende sobre todo la movilización de los recursos locales y la aplicación de soluciones que resulten de la creatividad o de la capacidad innovadora de las poblaciones, en línea recta con los análisis del desarrollo desde abajo, locales o endógenos (Stöhr, 1978; Genné, 2000; Angeon y Callois, 2005). Sin embargo, a la dimensión económica y a la focalización sobre las empresas o las autoridades públicas, se considera, de una manera mucho más fuerte, las acciones y ambiciones de las poblaciones locales, individuos aislados o grupos de personas, así como de asociaciones y representantes de grupos de interés o diversos colectivos... las famosas partes interesadas (Mercier, 2001; Benn, 2016).

El desarrollo territorial no es un objeto o concepto estático, sino más bien un proceso en constante evolución, impulsado por los proyectos iniciados por actores locales o externos (en particular por autoridades públicas o grandes empresas), así como por tensiones y conflictos. Es por ello que las políticas y acciones públicas territoriales requieren de la participación de los actores locales, tanto en su desarrollo como en su implementación. Es una forma de dar respuesta a las crisis de gobernabilidad que enfrentan los poderes públicos, así como a los objetivos de desarrollo territorial llevados a cabo por todos los actores locales (Torre, 2020). Sin embargo, esta participación de los actores locales no puede decretarse; se construye a la ocasión de proyectos, de relaciones entre los actores, de la proximidad (geográfica, organizacional...), de cooperación y/o oposición que se van tejiendo a medida que los actores interactúan (Figueroa y Chia, 2016).

Frente a esta evolución, cruzamos nuestras miradas y nuestra experiencia como investigadores en ciencias regionales y ciencias de la gestión. Nos interesa el aprendizaje territorial, que es la base de los procesos de gobernanza territorial (Leloup et al., 2023; Rey-Valette et al. 2014, Chia et al. 2016; Bustos et al. 2019; Chia et al., 2020; Torre et al 2023) y el desarrollo territorial. Si bien a menudo se considera que la participación y la coproducción de proyectos son las principales palancas de la acción pública territorial (Gourgues, 2012; Villancourt, 2015), pocos estudios se centran en los procesos de aprendizaje a la base de esas evoluciones o procesos (Chia et al., 2008; Vitry et al., 2016; Ait Hammou et al., 2022; Chia, 2018; Torre et Chia, 2020). Sin embargo, los

aprendizajes son esenciales para el desarrollo de un lenguaje y proyectos comunes (Weick, 1988), así como para la creación de instrumentos y mecanismos de cooperación (Gilbert y Raulet-Croset, 2021; Biabiany et Chia, 2020) que garanticen la coordinación entre los actores involucrados en los procesos de desarrollo y funcionamiento de la gobernanza territorial, incluyendo sus dimensiones conflictivas. En estas situaciones de acción colectiva, los actores deben aprender a trabajar juntos, a desarrollar proyectos, a innovar y co-innovar (Vazquez et Chia, 2021), o a apropiarse de instrumentos para construir proyectos, ya sea que lo hagan juntos o enfrentándose dentro de grupos constituidos. Es, por tanto, el aprendizaje el que permite la emergencia de un sistema o un modo de gobernanza y su permanencia en el tiempo (Aggéri, 2023).

En este artículo, mostramos cómo las acciones colectivas que contribuyen al desarrollo territorial requieren no solo que actores locales y no locales, privados, públicos o asociativos, se acuerden en un proyecto territorial, a mediano o largo plazo, sino también que construyan o se apropien de instrumentos y mecanismos que les permitan iniciar acciones, evaluarlas y, en determinadas situaciones, corregir la trayectoria así iniciada. Para lograr este objetivo, procedemos en etapas sucesivas, que nos permiten ensamblar los ladrillos analíticos necesarios para la construcción de nuestro argumento teórico. Para llevar a cabo este emprendimiento, nos basamos en nuestro trabajo de investigación e intervención, realizado durante los últimos 30 años en Francia (metropolitana y ultramarina) y en el extranjero (Argentina, Brasil, Cuba, Chile, Francia, Portugal, Burkina Faso y Camerún) por nombrar solo los principales.

Se muestra la necesidad de dirigir, gestionar los procesos de desarrollo territorial, y por lo tanto analizar las modalidades de gobierno o gobernanza a nivel local, antes de insistir en la importancia de los actores (partes implicadas), para luego mostrar que la gobernanza territorial se basa (es una respuesta a) en los procesos de cooperación y oposición a nivel local. A continuación, abordamos las dimensiones de cooperación y conflictos de la gobernanza territorial, mostrando que se basan en el aprendizaje colectivo e individual. Después de examinar el papel innovador que juegan los instrumentos, soportes y objetos en este aprendizaje, finalmente detallamos las categorías y tipos de aprendizaje de gobernanza territorial, antes de concluir sobre los desarrollos futuros.

## **Innovar para desarrollarse: de la innovación tecnológica a la gobernanza**

Durante mucho tiempo se consideró que los procesos de desarrollo se basaban sobre todo en los métodos de producción, y más aún en la innovación, de las empresas y organizaciones locales o extralocales. Los grandes modelos históricos de crecimiento económico (Domar, 1949) e innovación (Aggeri, 2023) se refieren, en primer lugar, a las variables *Trabajo* y *Capital*, cuyos respectivos equilibrios estaban destinados a alcanzar una producción óptima y promover el desarrollo de los volúmenes de producción y las capacidades producti-

vas. Ante las repetidas dificultades para explicar la dinámica del crecimiento, Solow (1958) introdujo la importancia del progreso técnico, y los economistas estándar comenzaron a referirse a las dimensiones de la innovación. En la década de 1980 se redescubrieron los trabajos de Schumpeter (1934) sobre la innovación (la mayoría de las veces tecnológica y lineal), que se había convertido en el alfa y el omega de los procesos de desarrollo (Dosi, 1988). La investigación académica y la política han llegado a considerar que es la base de los procesos de desarrollo y que es importante, sobre todo, desarrollar capacidades de innovación basadas en el conocimiento y la experiencia de los agentes.

Este enfoque comenzó inicialmente a nivel macro y ha encontrado una traducción más espacial, primero con el estudio de los sistemas nacionales de innovación (Nelson, 1993; Nelson y Winter, 1982) y luego, a partir de la década de 1990, surgió la idea de que el desarrollo local se basa en la existencia de sistemas de producción e innovación localizados, cuya riqueza se extiende a nivel de una región o un territorio (Aydalot, 1986; Courlet, 2001; Doloreux et al., 2019). Así, la innovación tecnológica encontró un lugar preponderante en los procesos de desarrollo, con modelos teóricos, como el de los clústeres (Porter, 1985; 2003), o de éxito tecnológico, como el de Silicon Valley en California, ejemplo de desarrollo basado en la innovación y la alta tecnología. La promoción de actividades innovadoras a nivel local se ha basado en la creación de sistemas que imitan estos modelos. Luego vimos el florecimiento de los polos tecnológicos, los clústeres de competitividad, los clústeres locales, las zonas de alta tecnología, etc. En realidad, una serie de variaciones de las políticas locales en términos de innovación tecnológica y conocimiento de alto nivel.

Pero la implementación finalmente resultó ser más complicada de lo que sugería el entusiasmo inicial y la fuerte creencia en las virtudes de la innovación, y las políticas locales de innovación o alta tecnología han experimentado muchas vicisitudes (Gilding et al., 2020). Son innumerables los polos tecnológicos o parques científicos que luchan por atraer empresas o laboratorios, o zonas de producción basadas únicamente en la acumulación de empresas, sin conseguir crear efectos de red significativos e impulsar el desarrollo localizado en los territorios que las acogen (Vicente, 2018). Estos fracasos plantean la cuestión de la duplicación y reproducción de los modelos ideales iniciales, que se han impuesto en circunstancias particularmente favorables, incluso excepcionales, como Silicon Valley, Campinas o Bangalore.

Un examen de estas experiencias revela varias limitaciones de este proceso de multiplicación (escalamiento), algunas de las cuales están explícitamente vinculadas a las dimensiones de la gobernanza:

- I. La innovación tecnológica tiene fuertes particularidades espaciales: se desarrolla armoniosamente solo en un pequeño número de lugares del mundo y en circunstancias muy específicas; además, los pioneros en la carrera por la innovación se mantienen a la cabeza durante mucho tiempo y es muy difícil unirse a ellos, incluso a costa de importantes esfuerzos, debido a los efectos de la dependencia del pasado y de la historia (Arthur, 1990; David, 1985).

2. La creación de innovación tecnológica no se adapta a todos los territorios y a todos los contextos: por ejemplo, rara vez surge de las zonas más periféricas o rurales, que basan su prosperidad en otros activos, como las innovaciones sociales o institucionales (Vercher et al., 2023), así como en una fuerte cultura local (Ostrom, 1990), lo que a veces se denomina innovación territorial.
3. Debemos analizar las modalidades de organización y gobernanza de estos sistemas locales, así como las relaciones de coordinación entre los actores. No basta con concentrar muchas empresas de alta tecnología en el mismo lugar para que surja el desarrollo. También deben intercambiarse conocimientos y saber-hacer, que sus actividades sean compatibles y complementarias, que persigan un objetivo común favoreciendo los intercambios locales y que se integren en circuitos de aprendizaje localizados.
4. Por último, todo sistema se basa en una estructura y en acuerdos internos de gobernanza. Numerosos estudios demuestran que, aunque la aglomeración de empresas y competencias puede producirse a veces de forma espontánea, las ayudas y contribuciones proporcionadas por los poderes públicos son esenciales para mantener estas dinámicas (Pin, 2020). Además, los sistemas locales, lejos de estar totalmente autorregulados, suelen basarse en estructuras de gobernanza locales, como fundaciones, organizaciones de conglomerados o sindicatos de productores (Michel et al., 2016). Estas organizaciones facilitan los intercambios y la cooperación a nivel local, definen normas de comportamiento, castigan el comportamiento desviado y, a menudo, actúan como interfaz con actores externos al sistema (Morales-Barragán, 2023).

## **Gobernar para actuar: emergencia de las partes implicadas y cooperación**

La necesidad de considerar las dimensiones organizacionales para describir y entender los procesos de desarrollo territorial, en particular la mecánica de los sistemas locales y las relaciones entre actores, se basa en tres nociones que sustentan el enfoque sistémico del desarrollo y la implementación de procesos colectivos a nivel local: la cooperación, la confianza y las redes.

El análisis de las relaciones de cooperación, heredado del trabajo de Coase (1937), va mucho más allá de la identificación de diferentes formas de organización de las empresas, como la integración vertical (Williamson, 1981). Las empresas pueden cooperar para producir ciertos bienes conjuntamente si tienen que hacer frente a un pedido grande (cooperación horizontal), o entre diferentes etapas de la cadena de producción (cooperación vertical). La cooperación no excluye la posibilidad de un cierto grado de competencia, ya que puede abarcar un número limitado de ámbitos (como la puesta en común de piezas en la construcción de un automóvil o el desarrollo conjunto de un plaguicida), y la competencia sigue siendo fuerte a nivel de las ventas. Esto, está



fuertemente arraigado en el nivel local, en particular en los sistemas de producción locales (Courlet, 2001; Doloreux et al., 2019), en el que las nociones de ayuda mutua y puesta en común de conocimientos y recursos son esenciales (Ostrom, 1990; Torre, 2016). También, la relación de cooperación, desempeña un papel importante en el contexto de la economía social y solidaria (Itçaina y Richez-Battesti, 2022; Torre, 2022), entre actores en circuitos cortos, fab-labs o living-labs, o en los comunes, con el uso compartido de recursos (Kebir et al., 2018).

Los otros dos conceptos son corolarios de la cooperación, ya que a menudo se asocian a ella o se derivan de ella:

- Con demasiada frecuencia se confunde la confianza con la cooperación; sin embargo, es posible mantener una relación de cooperación basada en el comportamiento desafiante y la vigilancia recíproca (Nooteboom, 2002). Sin embargo, cuando existe, contribuye significativamente al establecimiento y mantenimiento de relaciones de cooperación (Chia y Torre, 1999). Su importancia se enfatiza a menudo en la literatura sobre sistemas locales y, a veces, parece estar vinculada a la existencia misma de relaciones locales, como si el hecho de pertenecer al mismo territorio fuera de la mano con este tipo de relación, incluso si hay muchos ejemplos de oposiciones o conflictos entre vecinos cercanos, o de relaciones muy degradadas entre habitantes de una aldea o una comunidad. Las relaciones de confianza dependen principalmente de dos factores, que son importantes a nivel local. La repetición de interacciones recíprocas, que, si van bien y son fructíferas, dan lugar a un sentimiento de confianza entre los actores. Pero también de pertenecer a la misma cultura o a la misma comunidad; los actores que se identifican con ella tienen mayor confianza o crédito por los demás miembros, ya sea un club de ex alumnos o nativos del mismo territorio (Chía y Torre, 1999; Adam-Ledenois et al. 2008), que pueden ser interesantes en el proceso de aprendizaje.
- La noción de redes de actores (Callon, 1986; Grossetti, 2008) permite superar el reduccionismo de las relaciones de cooperación bilateral (Lazega, 2016), para un enfoque sistémico del desarrollo territorial. Es una herramienta particularmente útil para analizar los mecanismos de regulación y de gobernanza; para administrar y gestionar los sistemas locales. Pensamos en redes locales de innovación, pero el enfoque se aplica de manera más amplia a todas las formas de relaciones de cooperación entre actores, sus actividades comunes o sus acciones colaborativas (Azouaoui, 2021; Boukamel, 2017). También tiene la ventaja de visualizar, en términos de representaciones gráficas, la organización de las relaciones y calificar la completitud de los enlaces a nivel local. El aparato de las redes sociales permite analizar las relaciones, discernir las deficiencias o debilidades de la estructura local, identificar los principales actores, así como su papel más o menos central o periférico en el sistema territorial.
- Esta superación de las relaciones productivas y de las relaciones bilaterales de producción invita a tomar en cuenta más a los múltiples actores

(*stakeholders*) locales, que van mucho más allá del simple ámbito económico o institucional y cuyas acciones resultan decisivas en las dinámicas territoriales, en particular en términos de cooperación, pero no sólo. Se trata de empresas o explotaciones, cooperativas de producción o de intercambio de conocimientos técnicos, asociaciones para la protección de la naturaleza y de los vecinos, o comunidades locales y sus representantes, sindicatos de productores o de gestión de recursos naturales, cámaras consulares, así como autoridades públicas en sus diversas formas, desde los representantes locales del Estado hasta las regiones, representantes electos de los territorios o municipios. El estudio de sus vínculos complejos y asimétricos contribuye a la comprensión de los procesos de gobernanza territorial (Romero y Farinos, 2011).

### **El dilema de la gobernanza territorial: cooperar u oponerse**

Frente a la complejidad y al carácter multiforme de los procesos de desarrollo y gobernanza territorial, ¿cómo conjugar los intereses de los actores y armonizar sus diferentes planes y proyectos, con el fin de implementar los procesos de desarrollo territorial compartidos? Se ofrecen varias soluciones. La más directa es la del gobierno y la aplicación de una autoridad de arriba hacia abajo sobre los territorios. En este caso, las decisiones se toman en el nivel superior, por ejemplo, el Estado, y se aplican por etapas a los niveles inferiores, como regiones, departamentos, municipios, etc. En cada nivel, los representantes de las autoridades públicas son responsables de la aplicación de las directivas nacionales y del control de su aplicación. Este método tiene muchas ventajas, debido a su simplicidad y a la retroalimentación que proporciona, pero ha dado lugar a crecientes reservas en las últimas décadas, que han llevado a crisis de gobernabilidad.

De hecho, una parte importante de las decisiones y acciones de los poderes públicos son objeto de repetidas oposiciones o rechazos, en particular a nivel territorial. Estos desafíos tienen dos características. Por un lado, generalmente provienen de grupos de actores locales (todos o una parte de las partes-implicadas), que cuestionan las decisiones tomadas a un nivel superior, argumentando que no corresponden a las necesidades o ambiciones de las poblaciones locales (Pasquier et al., 2007; Féral, 2021). Por otro lado, la capacidad de decisión de los representantes electos locales, que se benefician de un mandato general de varios años, es a menudo cuestionada, en la que no se incluyen ni se prevén todas las posibilidades de nuevos proyectos, por ejemplo. Los actores locales reclaman formas más concretas de democracia participativa, en las que se les consulte para cualquier nueva decisión, o antes de la puesta en marcha de cualquier proyecto importante que pueda afectar su vida cotidiana (Felix y Vaesken, 2021).

En los países industrializados, las disputas más comunes están relacionadas con proyectos de infraestructura o cambios en las reglas de operación de



los sistemas locales. Se trata sobre todo de proyectos a gran escala llevados a cabo por el Estado o por grandes empresas: líneas de tren o autopista de alta velocidad, túneles, desarrollo portuario, construcción de una planta de producción de energía o de tratamiento de residuos, instalación de una fábrica potencialmente contaminante, proyecto inmobiliario a gran escala (Bustos Gallardo et al., 2019). Las normas de funcionamiento se refieren al establecimiento de perímetros de protección del medio ambiente como las zonas Natura 2000, restricciones a la producción en determinados territorios o la prohibición de nuevas construcciones en zonas agrícolas o periurbanas... Pero también el cambio en las estructuras de gobernanza a nivel local, como la renovación de las modalidades organizativas dentro de una junta directiva o el comité directivo de una cuenca hidrográfica (Torre, 2016).

Estas formas de protesta son muy diversas y, a menudo, adoptan la forma de una judicialización o publicitación, lo que quiere decir hacer público el conflicto por diferentes medios: medios de comunicación (prensa, televisión, redes sociales, radio, etc.), manifestaciones, o relevos de los políticos. El recurso a los tribunales sigue siendo tradicional, una vez que el proyecto se ha llevado a cabo, e incluso más a menudo antes, para tratar de bloquearlo incluso antes de su ejecución, a menudo tan pronto como se sabe de su existencia. Pero este recurso es costoso, las decisiones tardan mucho en tomarse, a veces cuando el proyecto ya se ha llevado a cabo, y los resultados son inciertos. Es por eso que los grupos de oposición suelen utilizar otras formas de protesta, como las manifestaciones públicas, los bloqueos, las protestas o la cobertura mediática. Estos últimos se expresan en los medios de comunicación (televisión, radio, periódicos, etc.) o en las redes sociales y hacen oír su voz en un intento de encontrar aliados y reclutar apoyos para su acción, a nivel local o incluso más amplio (Jorge et al., 2020).

Estas oposiciones no deben ser consideradas como obstáculos para una gobernanza “ideal” o “buena”, basada en amplios acuerdos, cooperación o consenso, como la que propugnan el FMI o el Banco Mundial, por ejemplo. De hecho, una parte importante de la gobernanza de los territorios depende de los procesos de negociación, consulta y, por lo tanto, colaboración entre todos o algunos de los actores locales. Pero la otra parte es el resultado de la oposición a los proyectos implementados por las autoridades públicas y las organizaciones públicas o privadas. De este modo, la gobernanza territorial camina por sus dos pies: las relaciones de cooperación y la consultación, por un lado; Por otro lado, las relaciones de oposición y conflicto. En todos los casos, es la expresión de los modos de coordinación que se ponen en marcha entre los actores locales que desean vivir y trabajar juntos, aunque sus respectivos proyectos o visiones no siempre se correspondan y deban ser ajustados (Torre, 2016).

Estas dos dimensiones, de cooperación y oposición, se basan en el aprendizaje y producen otras nuevas (Lauriol et al, 2008). Para las dimensiones de cooperación, se trata de poner en común las propuestas locales, discutir las y obtener un acuerdo capaz de satisfacer a los distintos actores. Obviamente, este proceso no es evidente por sí mismo y se basa en muchas iteraciones,

compromisos, revisiones y, a veces, retrocesos, que implican tener en cuenta los pasos anteriores e integrar los éxitos y fracasos del pasado. Los nuevos procesos de aprendizaje son diversos y múltiples. Para las oposiciones, es claramente un proceso de aprendizaje por ensayo y error. Cuando se lanza un nuevo proyecto, tres soluciones son posibles: 1) un acuerdo unánime se desprende y, por lo tanto, es aceptado de inmediato, lo cual es relativamente raro; 2) una oposición masiva se desarrolla, que puede durar años, hasta que es rechazada; 3) La situación más común hoy en día es una oposición importante pero no definitiva, que implica negociaciones y reorganizaciones.

En este último caso, se inicia un ciclo de fases de conflicto y negociación, que termina desembocando en un acuerdo (Torre, 2016) o incluso en la decisión de una autoridad que cierra la situación. Durante el ciclo, se produce un cambio e hibridación de los grupos, así como de los representantes de los grupos de interés. Por último, el propio proyecto final lleva la huella de estas etapas de interacción ya que es objeto de modificaciones significativas respecto a la versión inicial. Por ejemplo, finalmente se lleva a cabo un proyecto de autopista, pero con cambios significativos en su trazado. En estas diferentes situaciones de aprendizaje, los actores encuentran nuevos aliados, desarrollan nuevas experiencias, adquieren nuevos conocimientos y nuevas prácticas que pueden ser movilizadas en situaciones futuras.

Los procesos así descritos permiten definir la gobernanza territorial como un proceso en el que el aprendizaje de cooperación y de oposición juegan un papel importante. Consideramos que se trata de un proceso dinámico de coordinación entre actores de diversa índole (productivos, asociativos, individuos, autoridades públicas o autoridades locales), con recursos asimétricos, reunidos en torno a problemáticas territorializadas y que contribuyen con la ayuda de herramientas y estructuras adecuadas al desarrollo, concertado o conflictivo, de proyectos comunes (Rey-Valette et al., 2014; Torre y Traversac, 2011). El aprendizaje colectivo es parte de las reconfiguraciones/innovaciones que configuran los modos de gobernanza y, luego, los caminos de desarrollo de los territorios.

### **Aprender a trabajar juntos: *le sensemaking***

Los territorios pueden ser considerados como verdaderas organizaciones, aunque especiales porque, a diferencia de una empresa (Lauriol et al. 2008), no siempre cuentan con líderes con un claro poder de decisión, y sus límites están más o menos bien definidos (Raulet-Croset, 2014): un territorio puede preexistir al desarrollo de un proyecto común o construirse al mismo tiempo que emergen líderes o portavoces. En territorios de gran extensión, o con una fuerte historicidad, muchos proyectos se desarrollan en paralelo, a diferentes velocidades y grados de avance, con diversos grados de resistencia, durante los cuales los actores deben trabajar juntos. La implementación de estos proyectos requiere de múltiples aprendizajes, en el tiempo y en el espacio, que ocupan un lugar central en la gobernanza territorial (Le Galès, 2010; Rey-Valette

et al., 2014; Vitry et al. 2017): los actores movilizan conocimientos adquiridos previamente, en otras situaciones, de conflicto o cooperación, y los utilizan para resolver problemas o para desarrollar nuevos proyectos.

La cooperación entre empresas es ante todo una estrategia de puesta en común o de intercambio de competencias y conocimientos, con el objetivo de obtener un beneficio productivo o producir productos comunes: circulación de información, puesta en común de conocimientos y conocimientos, intercambio de experiencias, producción conjunta, etc. Generalmente se basan en la repetición de relaciones, que genera efectos de aprendizaje, y en una desconfianza mutua y bien entendida, validada por contratos y acuerdos formales, o en relaciones tácitas. Para la cooperación entre partes-implicadas, la dimensión ciudadana es la que importa (Chia *et al.*, 2008), esto implica la construcción de herramientas y representaciones compartidas. El territorio es, así, escenario de proyectos colectivos (Rey-Valette *et al.*, 2014), entre actores de muy diversa naturaleza, cuya coordinación no es evidente, ni resultado de arreglos espontáneos (Torre, 2022). Para trabajar juntos, estos actores deben utilizar o fabricar dispositivos heterogéneos compuestos por personas, instituciones, instalaciones, pero también discursos, normas y leyes... (Foucault, 1975), y desarrollar un lenguaje común (Weick, 1988). La sostenibilidad nace de la repetición y el fortalecimiento de las relaciones de cooperación y de aprendizaje.

Sin embargo, en muchas situaciones, los actores desarrollan, en su organización o en el territorio, estrategias y prácticas defensivas (rutinas defensivas) o resistencias al cambio (Argyris, 1990). Puede haber muchas razones para ello, pero el objetivo es siempre el mismo: modificar, ralentizar o incluso detener el proceso de cambio. En las dinámicas territoriales, estos comportamientos conducen a la aparición de oposición a los proyectos y, en ocasiones, a conflictos más o menos violentos y generalizados mencionados anteriormente. Incluso en tales situaciones, los actores continúan aprendiendo y produciendo conocimiento, tanto individual como colectivo, para compartirlo (interna y externamente) y almacenarlo, la mayoría de las veces dentro de grupos de oponentes. Este intercambio o puesta en común de experiencias e información también puede llevar a las partes a reducir sus diferencias y acordar un principio de negociación, por ejemplo.

Los procesos de aprendizaje a la obra, para los actores, consisten en integrar información y conocimientos relacionados con el desarrollo de acuerdos, conflictos o tensiones (como situaciones, comportamientos o posiciones de los actores, etc.), así como los resultados de acciones emprendidas con anterioridad, sean o no exitosas (Adam-Ledunois et al. 2018). El stock de información y conocimientos resultantes de estas experiencias se utilizará en el resto del proceso, y se movilizará en caso de que se produzca una situación similar o cercana. A esto se le conoce como la creación de un sentido común o *Sensemaking*, que se basa en tres momentos clave (Weick, 1988): i) *enactement* (puesta en escena, compromiso), que implica involucrarse en la acción; ii) la identificación y selección de la información, fase durante la cual los actores confrontan

el conocimiento y las señales percibidas con patrones preexistentes; (iii) almacenamiento de información. La libertad de diálogo y la flexibilidad fomentan la creación de nuevos modelos de actuación.

El trabajo de Simon, Argyris, Schön, March, Nonaka y Takeuchi, o Weick et al (2005) ha puesto de manifiesto la importancia del aprendizaje en el funcionamiento de las organizaciones. El aprendizaje organizacional es “un fenómeno colectivo de adquisición y desarrollo de habilidades que [...] modifica la gestión de las situaciones y las situaciones mismas” (Koenig, 2006). Consiste en un cambio cognitivo o de conducta producido por los individuos. Podemos distinguir las “bucles” de aprendizaje, que relacionan conocimientos y situaciones (Argyris y Schön, 1974). El aprendizaje en “bucle simple” se refiere a un cambio en las prácticas, basado en la comprensión y el conocimiento previos (y, por lo tanto, disponibles), con el fin de contextualizar el conocimiento de acuerdo con las situaciones encontradas. El aprendizaje de “doble bucle” se refiere a un cambio en los objetivos o valores, donde los actores deben crear nuevos conocimientos sobre las prácticas y objetivos perseguidos. La “tercera bucle”, o deuterio-aprendizaje (Bateson, 1972), se refiere a la capacidad de “aprender a aprender”. Se trata de la idea que las “organizaciones aprenden”, en las que los actores desarrollan nuevas habilidades que les permiten innovar, o incluso modificar los valores de las empresas u organizaciones (Belmondo y Sargis, 2012; Kassis y Bertrand, 2023).

Por lo tanto, el aprendizaje de doble y triple bucle desempeña un papel importante en el proceso adaptativo de la gobernanza territorial. Los actores aprenden y movilizan sus aprendizajes en el marco de un proyecto territorial colectivo definido conjuntamente, aunque sea temporal y susceptible de evolucionar, que permita el surgimiento de nuevas formas de coordinación y toma de decisiones a nivel local, así como el establecimiento de nuevas oposiciones que traigan cambios. La gobernanza implica nuevas prácticas, que todos los actores involucrados en el proceso deben aprender y respetar, incluso en caso de conflicto. El desarrollo de nuevas formas de aprendizaje contribuye así a la gobernanza territorial, que “presupone nuevas formas de trabajar en red, de compartir, de participar...” (Rey Valette et al., 2011; Vitry et al. 2016).

### **Los instrumentos: intermediarios de aprendizaje y de gobernanza territorial**

Ya sea individual o colectivo, de primera, segunda o tercera bucle, el aprendizaje se construye a través de dispositivos e instrumentos. Según Hatchuel y Weil (1992), los instrumentos se basan en tres elementos: un sustrato técnico, que les permite funcionar (una hoja de cálculo, etc.); una filosofía de gestión, que refleje el espíritu del diseño y el uso que los actores harán de él;

y una visión simplificada de los actores y sus relaciones<sup>1</sup>. La idea de dispositivo es favorecida por algunos autores más preocupados por la dimensión social y política (Oiry, 2003; Boussard y Maugeri, 2003; Chiapello y Gilbert, 2012), se basa, según Foucault (2001), en “un conjunto de reglas, leyes, propuestas, enunciados científicos, en fin, un conjunto de herramientas e instrumentos que, puestos en relación unos con otros, constituyen una red que se denomina dispositivo” (p. 299) y cuyo objetivo es el desarrollo de estrategias y visiones futuras. Consideramos aquí que los instrumentos son una parte integral de los dispositivos y contribuyen a su construcción.

La investigación sobre la instrumentación de la acción pública informa sobre la forma en que se estructuran las políticas públicas en función de los instrumentos que movilizan (Halpern et al., 2014). A nivel territorial, se trata de apropiarse de los instrumentos propuestos por el Estado o de hacer otros nuevos (Vitry y Chia, 2017). En Francia, por ejemplo, Los SCOTs (Esquemas de Coherencia Territorial), los PLUs (Planes de Desarrollo Urbano Local), los OCAGER (Operaciones Concertadas para el Desarrollo del Espacio Rural) o los CTE (Contratos de Operación Territorial) (Chia et al. 2008), son ejemplos concretos de instrumentos para el desarrollo regional (Michel et al 2018; Rey-Valette y cols., 2014). En Chile encontramos instrumentos similares como los Planes Reguladores Comunes. Esta idea se encuentra en la forma en que los actores locales asumen los proyectos Natura 2000 con el fin de comprometerse con medidas locales para la implementación de una política ambiental (Beuret et al., 2023).

El análisis de los instrumentos aporta elementos para la comprensión de los procesos de gobernanza territorial (Chia et al., 2008) y permite centrarse en los actos y prácticas más que en el discurso de los actores, que puede estar teñido de subjetividad. El aprendizaje necesario para la implementación y funcionamiento de la gobernanza se “activa” gracias a herramientas e instrumentos (Moisdon, 2007). Luego se implementan y utilizan durante el proceso de contextualización (Rouquet, 2011), es decir, la forma en que los individuos, dentro de una organización, se apropian de los instrumentos y los modifican para adaptarlos a la situación. Pero el uso de estos instrumentos también produce reconfiguraciones, cambios, aprendizajes (en un doble bucle, aprender a aprender), en el territorio. Las partes interesadas también pueden crear nuevas herramientas, instrumentos y mecanismos para implementar la gobernanza. Se trata, pues, de otro proceso de aprendizaje, más global, en el que se desarrolla un “lenguaje común”, nuevos valores y un proyecto, así como instrumentos y nuevos conocimientos. Es el caso, por ejemplo, del OCAGER instalado en la región de Corbières Minervois (PCM) en el Aude, Francia (Rey-Valette et al. 2014; Michel et al., 2018), donde la participación de los agricultores jugó un papel clave en el diseño e implementación de este instrumento de desarrollo territorial.

<sup>1</sup> Los instrumentos deben distinguirse de otro concepto estrechamente relacionado que a veces se utiliza indistintamente: las herramientas de gestión. Una herramienta puede definirse como una “extensión de la mano”, un auxiliar “útil” con un propósito operativo (Aggeri y Labatut, 2010). Su razón de ser radica en la forma en que la gente lo utiliza. Una llave ajustable se utiliza, y se ha creado, para atornillar tuercas, pero también se puede utilizar para defenderse o atacar a alguien.



Coexisten dos visiones en el análisis de los instrumentos. Algunos autores analizan su evolución en términos de adopción, limitando la integración de la innovación o instrumento en la organización a una elección binaria entre adopción y rechazo (Aggeri, 2023). Otros que ven las cosas desde un ángulo de apropiación limitan el carácter transformador del proceso a una modificación del instrumento por parte de los actores que se apropian de él (Rouquet, 2011; Oiry 2003; David 1998). Somos partidarios de la noción de contextualización (David, 1998; Vitry y Chia, 2017), que tiene en cuenta no solo la posibilidad de que los actores se apropien del instrumento y lo modifiquen, sino también la forma en que el instrumento, con el fin de transmitir la visión simplificada de las relaciones y la “filosofía gerencial”, modificará el comportamiento y el conocimiento de los actores de la situación y de sí mismos, y en última instancia, para que aprendan a trabajar juntos y a explorar nuevas situaciones. Sin embargo, además de la contextualización interna de la organización, también existe una contextualización externa (Rouquet, 2011) y por lo tanto colectiva, que depende de la forma en que se ha contextualizado y utilizado el instrumento, pero también de los resultados que ha producido en organizaciones similares.

## **Aprendizajes de gobernanza territorial**

Hemos analizado el papel que juega el aprendizaje en la gobernanza de los territorios, así como el lugar de los instrumentos en el funcionamiento de estos aprendizajes. Lo que queda por hacer es estudiar los mecanismos del aprendizaje de gobernanza, un término poco común en la literatura, pero cercano al aprendizaje social, que se refiere a la capacidad de los actores para trabajar juntos, a partir de marcos conceptuales como la “capacidad de aprender juntos a través de la cooperación”, o la “capacidad de cooperar” (Crona y Parker, 2012; Pahl-Wostl, 2009; Rist et al., 2007).

Definimos el aprendizaje de gobernanza territorial como procesos cognitivos o comportamentales, individuales o colectivos, que promueven cambios en la gobernanza de un territorio, y por lo tanto en la participación de las partes-implicadas, en la discusión y definición de lo que se debe hacer, en las nuevas opciones o en la gestión de un territorio específico (Vitry y Chia, 2016). Este aprendizaje modifica los modelos mentales compartidos (Senge, 1990; Dieleman, 2013; Huet et al., 2008), la definición de una visión compartida del territorio (Rist et al., 2007), la implementación de relaciones de confianza y cooperación (Sol et al., 2013), pero también las competencias organizacionales de las partes-implicadas, como la capacidad a participar en reuniones, de trabajar juntos (Duguid et al., 2007) o de seguir intercambiando durante las fases de conflicto.

El objetivo de los procesos de aprendizaje de gobernanza es definir y ayudar a amplificar las vías de desarrollo territorial. Sus formas y modalidades influyen fuertemente en el interés de los actores por seguir participando (Innes y Booher, 2003). Pueden conducir a varias configuraciones locales, que se



encarnan en la forma particular que adoptan las redes de relaciones. El aprendizaje colectivo puede, por ejemplo, conducir a una intensificación de los intercambios entre actores, en particular en lo que respecta a las habilidades de cada uno, y por lo tanto a una centralización de la red de gobernanza en torno a unos pocos actores, con la esperanza de una comunicación más eficaz (Newig et al., 2010). Así, Khan (2009) propone, en el sector público, la noción de Grupo de *Conocimiento*, una especie de comunidad de práctica, como medio para intercambiar experiencias pasadas y mejorar la gobernanza.

Por lo tanto, el aprendizaje de la gobernanza es diverso y adopta muchas formas. Cuando se trata de relaciones de cooperación o de conflictos, las agrupamos en nueve tipos, que responden a tres categorías principales de objetivos (Chia et al., 2008; Vitry y Chía, 2017) (Tabla 1):

1. El primer objetivo es producir una visión compartida del territorio o de la acción a realizar conjuntamente por los actores locales (Weick et al., 2005). Se trata de dar sentido al colectivo y a la acción, y de construir un marco de referencia dentro del cual los actores puedan actuar. Aquí vemos el surgimiento de estrategias de *creación de sentido*, que consisten en dar significado a lo colectivo, producir un lenguaje común, así como desarrollar nuevos marcos de referencia (Weick, 1988), y dar *sentido*, en el que los actores involucrados comparten sus aprendizajes, instrumentos y dispositivos, dentro o fuera del sistema local.
2. El segundo objetivo es formar y legitimar un colectivo. Se trata de aprender a trabajar juntos, involucrando a nuevos actores (stakeholders) en el/los proyecto/s y construyendo un sistema de reglas para la gobernanza.
3. El tercer objetivo es asegurar el funcionamiento de la gobernanza aprendiendo a adaptar los instrumentos existentes (Martineau, 2023) o a fabricar otros nuevos (*instrument-seizing*, Vitry et al., 2016), movilizar el conocimiento y el conocimiento para hacer frente a los cambios internos y externos modificando las prácticas, así como modificar los objetivos (valores) y las prácticas cuando las transformaciones lo requieran. Se trata de innovar en la forma de producir nuevos conocimientos y dispositivos necesarios para el desarrollo de nuevos objetivos o valores. Acciones de apropiación, contextualización o incluso la fabricación de nuevos instrumentos pueden dar lugar a dispositivos, matrices de estrategias y visiones futuras (Berry 1983, Moisdon, 2007; Halpern et al. 2014; Aggeri y Labatut, 2010).

**Tabla 1: Tipos de aprendizaje, usos y objetivos de los instrumentos**

| Objetivos de aprendizaje                                 | Tipos de aprendizaje de gobernanza                                                                         | Usos                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Producir una visión compartida. Sensibilización          | <i>Sensemaking</i><br>Creando significado                                                                  | Dar sentido a lo colectivo, producir un lenguaje común (primera bucle)<br>Desarrollar nuevos marcos de referencia (segunda y tercera bucle)                                                                                                                                    |
|                                                          | Interconocimiento                                                                                          | Aprender a trabajar juntos, compartir conocimientos y habilidades (segunda bucle)                                                                                                                                                                                              |
|                                                          | <i>Sensegiving</i><br>Compartir significado                                                                | Compartir representaciones de la realidad entre actores locales y más allá                                                                                                                                                                                                     |
| Formar un colectivo                                      | Trabajando juntos                                                                                          | Desarrollar espacios y modalidades que faciliten la interacción y el trabajo conjunto                                                                                                                                                                                          |
|                                                          | Implicación                                                                                                | Aprender a aprender (tercera bucle)                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                          | Integración de los principios de gobernanza                                                                | Desarrollar acciones para involucrar a otros actores (internos y externos) en la situación, aunque sea temporalmente (primera y segunda bucle)                                                                                                                                 |
| Desarrollar o revisar una estrategia y objetivos comunes | <i>Instrument-Seizing</i><br>Capacidad de los actores para apropiarse, transformar y eludir un instrumento | Apropiarse y contextualizar instrumentos que puedan dar lugar a dispositivos que permitan a los actores crear objetivos y lenguajes comunes, visiones futuras y estrategias.<br>Compartir los principios de gobernanza con todas las partes interesadas (internas y externas). |
|                                                          | Adecuación de los instrumentos                                                                             | Aumentar o mejorar la adaptabilidad de los instrumentos                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                          | Negociando un objetivo                                                                                     | Revisa la estrategia del primer ciclo de aprendizaje. Usar el conocimiento para modificar acciones                                                                                                                                                                             |

Fuente: elaboración propia a partir de Vitry y Chia (2017).

Estas formas complejas de aprendizaje permiten dar cuenta de las dinámicas de gobernanza y acompañar las dinámicas territoriales de innovación (Torre, 2023) descritas anteriormente en el enfoque de desarrollo territorial.

## Conclusiones

A partir de nuestra experiencia en ciencias regionales y ciencias de la gestión, hemos tratado de explorar, de manera pluridisciplinaria, diferentes palancas de acción territorial (en particular proyectos, conflictos y cooperaciones, en situaciones de la acción pública), vinculándolas a las dinámicas de aprendizaje de la gobernanza territorial. Recordemos, que el proceso de desarrollo territorial nace de la conjunción permanente de las dimensiones conflicto y cooperación y que necesita del desarrollo de los aprendizajes, que es la principal palanca de la gobernanza territorial, entendida como un proceso de acción colectiva. Las dinámicas de gobernanza territorial son el resultado de los múltiples caminos emprendidos por los territorios, con avances rápidos, bloqueos y retrocesos. Los actores, en su trabajo diario, aprenden, a través de la prueba y el error, a resolver tensiones y conflictos, a desarrollar innovaciones territoriales de todo tipo y a construir gradualmente un lenguaje compartido que les permita perseguir objetivos comunes y hacer funcionar la gobernanza.

Por ello, es importante abordar la cuestión del aprendizaje y, en particular, el aprendizaje de la gobernanza territorial, entendida como un conjunto de cambios cognitivos o comportamentales (individuales o colectivos), que favorecen transformaciones en la gobernanza de un territorio. El aprendizaje de gobernanza puede tener como objetivo reproducir procesos externos ya existentes, promover el intercambio con los actores (dar sentido) o amplificar los proyectos locales haciéndolos más generales o más grandes. Además, promueven la innovación, especialmente en el caso del aprendizaje colectivo, lo que lleva a la creación e implementación de nuevos proyectos (Vitry y Chia, 2017).

Siguiendo a Torre (2022), hemos encontrado que el aprendizaje promueve mecanismos de destrucción creativa (Schumpeter, 1934), que a su vez provocan cambios económicos y de mentalidad. Los cambios que se producen en las estructuras institucionales y las reconfiguraciones de las redes sociales están en el corazón de la gobernanza territorial. Las transformaciones en la estructura y el funcionamiento de la gobernanza conducen a una cierta complejidad de los procesos de innovación, que requieren la participación de los actores y el uso de experimentos locales que, si tienen éxito, pueden extenderse o reproducirse en otros lugares (*sensegiving*).

Por lo tanto, identificar los tipos de aprendizaje (creación de sentido, apropiación de instrumentos, etc.) y caracterizarlos es esencial a la hora de diseñar políticas públicas participativas o acciones públicas. Siguiendo a Foucault, quien sugirió, que, para analizar los dispositivos, era más conveniente seguir las prácticas más que las intenciones de los actores, proponemos enfatizar el análisis del papel de los instrumentos y dispositivos en el aprendizaje de la gobernanza. Las investigaciones futuras deben analizar los tipos de aprendizaje que los actores desarrollan en situaciones de cooperación y conflicto a nivel territorial. También queda por profundizar en el carácter situado y contextualizado de la gobernanza, que nos enfrenta a la existencia de una multitud de modos de gobernanza territorial. En este contexto, la noción de territorios de

aprendizaje (Truong, 2023; Crevoisier, 1999; Morgan, 2007) podrían utilizarse para profundizar en las características de los lugares de toma de decisiones y los cambios en los métodos organizacionales.

Sin embargo, el estudio de los aprendizajes y de los instrumentos utilizados requiere mucho trabajo y un alto grado de confianza con los actores para distinguir entre los “modelos de justificación”, es decir, los argumentos de los actores para justificar sus elecciones, de los “modelos de uso”, es decir, sus prácticas en el momento de llevar a cabo una acción o decisión (Argyris y Schön, 1974). Si bien las herramientas de gestión son a menudo parte de una “tecnología invisible” (Berry, 1983), también tienen un efecto estructurante sobre la realidad, particularmente sobre el comportamiento de los actores, y la evolución de los instrumentos puede escapar al control de quienes los implementan. Más que las intenciones o la retórica de los actores, son estas situaciones, producidas por estos instrumentos, las que deben ser estudiadas para comprender la realidad.

Los resultados sobre los aprendizajes de gobernanza, muestran que el principal desafío en términos metodológicos es acceder a los modelos de acción de los actores. Para lo cual se deben desarrollar metodologías “comprehensivas” para estudiar las situaciones de gobernanza, donde no solamente se identifiquen los actores, sus recursos (materiales e inmateriales), los instrumentos y dispositivos movilizados para coordinarse, sino que también las prácticas (organizacionales, relacionales, de utilización de los instrumentos...) de los actores y sus evoluciones en función de los momentos, objetivos de la situación. Los aportes de las ciencias de organizaciones o ciencias de gestión (Simon, Cyert et March, Argyris, Schön...), son importantes para el estudio de los aprendizajes que han estado ausente de los análisis y estudios del desarrollo territorial como así también de las rutinas (Morales-Barragán, 2023; Romero y Farinos, 2011). Incluir el análisis de los procesos de aprendizajes en las situaciones de gobernanza territorial represente una pista interesante para entender la “fábrica” de la gobernanza territorial.

## Bibliografía

- Adam-Ledunois, S. Renault, S. (2008). La coordination spatiale des Parcs industriels fournisseurs. *Revue française de gestion*, 184, 167-180. <https://doi.org/10.3166/rfg.184.167-180>
- Aggeri, F. (2023). *L'Innovation, mais pourquoi faire ? Essai sur un mythe économique et managérial*, Paris : Seuil, 256 p.
- Aggeri, F., Labatut, J., (2010). La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion. *Finance Contrôle Stratégie* 13(3), 5-37.
- Ait Hammou, S., Fort, F, Brabez, F., Saidoun, R. (2022). Rôle de l'apprentissage dans la gouvernance territoriale. Le cas d'une indication géographique en Algérie. *Économie rurale* 370, 47-60.
- Angeon, V., & Callois, J. M. (2005). Fondements théoriques du développement local : quels apports du capital social et de l'économie de proximité ? *Économie et institu-*

- tions, (6-7), 19-50.
- Argyris, Ch., (1990). *Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning*. Needham, MA: Allyn and Bacon.
- Argyris, Ch., Schön, D., (1974). *Theory in Practice*. Jossey Bass, San Francisco.
- Arthur, W.B. (1990). "Silicon Valley" locational clusters: when do increasing returns imply monopoly? *Mathematical Social Sciences*, 19, 3, 235-251.
- Aydalot, P. (1986). Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs (GREMI). *Milieux innovateurs en Europe*. GREMI.
- Azouaoui, H., Lahlou, A., (2021). Réseaux d'acteurs comme forme de gouvernance et attractivité territoriale des entreprises : une approche par la proximité des acteurs dans le contexte marocain *Management & Innovation*, 1, 3, 53-73.
- Bateson, G., (1972). *Steps to an ecology of mind: collected essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution, and Epistemology*, University of Chicago Press, 533 p.
- Belmondo, C., Sargis, C. (2012). Apprendre à apprendre : une perspective intégrative de l'émergence des routines d'apprentissage, *Systèmes d'information & management*, 3 (17), 71-110.
- Benn, S., Abratt, R., & O'Leary, B. (2016). Defining and identifying stakeholders: Views from management and stakeholders. *South African journal of business management*, 47(2), 1-11
- Berry, M., (1983). *Une technologie invisible- L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*. 48 p. <https://hal.science/hal-00263141>
- Beuret, JE, Rey-Valette, H., Clennell, M., (2023). Appréhender les trajectoires d'engagement dans la gouvernance d'une politique environnementale : l'exemple de Natura 2000 en mer, *Géographie, Economie, Société*, 2-3, 25, 375-397.
- Biabiany O., Chia, E., 2023. La gobernanza entre ficción, fricción y coordinación: el caso del proyecto AgroEcoDiv (Guadalupe-Francia). *Persona Y Sociedad*, 37(1), 75-96. <https://doi.org/10.53689/pys.v37i1.380>
- Boukamel, O., (2017). Le rôle des réseaux d'acteurs dans l'innovation publique complexe : le cas du vote électronique dans le canton de Genève, *Politiques & management public*, 3-4, 267-286.
- Boussard, V., Maugeri, S., (2003). *Du politique dans les organisations : sociologies des dispositifs de gestion*. L'Harmattan. 280 p.
- Bustos Gallardo B., Lukas M., Stamm C., Torre A., 2019, Neoliberalismo y gobernanza territorial : propuestas y reflexiones a partir del caso de Chile / Neoliberalism and territorial governance: proposals and reflections based on the case of Chile, *Revista de geografía Norte Grande*, Sept. (On-line).
- Bustos Gallardo, B., Lukas, M., Stamm, C., Torre, A., (2019), Neoliberalismo y gobernanza territorial: propuestas y reflexiones a partir del caso de Chile, *Revista de geografía Norte Grande*, Sept. (On-line). DOI: 10.4067/S0718-34022019000200161
- Callon, M. (1986). Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. *L'Année Sociologique*, 36, 169-208. <http://www.jstor.org/stable/27889913>
- Chia E. (2013). Repenser la gestion foncière : la gouvernance foncière au prisme de ses instruments. Terres agricoles périurbaines : une gouvernance foncière en construction. Versailles (France): Editions Quae, 250 p. <https://hal.inrae.fr/hal-02803035>
- Chia E. (2018). La agroecología nuevo paradigma para la agricultura familiar y el desarrollo territorial. Contribución del tríptico virtuoso de la innovación, los aprendizajes y la gobernanza. *Revista. Cangue*, marzo, 1-5.

- Chia E., Rey-Valette H., Michel L., Soulard C., Nougaredes B., Mathe S., Barbe E., Maurel P., Jarrige F., Guihéneuf P.-Y. (2016). Proposition méthodologique para el análisis de la gobernanza territorial a partir de una experiencia francesa. *Revista geográfica de Valparaíso* 53: 23-46. <https://hal.inrae.fr/hal-02635814>
- Chia, E., Brossier, J. (1993), Qualité des eaux sous les racines et agriculture, une démarche de recherche-action, dans *Actes du Deuxième Congrès Européen de Systémique*, Prague, 1225-1234.
- Chia, E., Dulcire, M., Piraux, M., (2008). Le développement d'une agriculture durable a-t-il besoin de nouveaux apprentissages ? *Études caribéennes* (11) open édition.
- Chia, E., Torre, A., (1999). Règles et confiance dans un système localisé. Le cas de la production de Comté AOC. *Sciences de La Société*, 48 : 49-68.
- Chia, E., Torre, A., (2020), Gobernanza territorial a través del prisma de los instrumentos, aprendizajes y conflictos. *Investigaciones Geográficas*, 60, 18-34. <https://doi.org/10.5354/0719-5370.2020>
- Chia, E., Torre, A., Rey-Valette, H. (2008). Conclusion : Vers une « technologie » de la gouvernance territoriale ! Plaidoyer pour un programme de recherche sur les instruments et dispositifs de la gouvernance des territoires. *Noréis*, 209(4), 167-177.
- Chiapello, E., Gilbert, P., (2012). Les outils de gestion : producteurs ou régulateurs de la violence psychique au travail ? *Le Travail Humain* 75(1): 1-18.
- Coase, R., (1937). The Nature of the firm, *Economica*, 4, 16, 386-405.
- Coudel E., Tonneau J.-P., Bousquet F., Caniello M., Chia E., Daré W.S., Gurung T.R., Jankowski F., Leal F., Le Page C., Piraux M., Rey-Valette H., Sabourin E., Trébuil G. (2017). Social learning for territorial development. *Living territories to transform the world*. Paris (france): Editions Quae, 274 p. <https://hal.inrae.fr/hal-02788950>
- Courlet, C. (2001), Les systèmes productifs localisés : un bilan de littérature. *Cahiers d'Economie et Sociologie Rurale*, 58-59, 82- 103.
- Crevoisier, O. (1999). Two ways to look at learning regions in the context of globalization: The homogenizing and particularizing approaches, *Geojournal*, 49, 353-361.
- Crona, B.I., Parker, J.N., (2012). Learning in support of governance: theories, methods, and a framework to assess how bridging organizations contribute to adaptive resource governance. *Ecology and Society* 17(1).
- David, A., (1998). Outils de gestion et dynamique du changement. *Revue Française de Gestion*. 44-59
- David, P.A. (1985). Clio and the economics of QWERTY, *The American Economic Review*. Papers and Proceedings of the Meeting of the American Economic Association, 75(2), 332-337.
- Dieleman, H., (2013). Organizational learning for resilient cities, through realizing eco-cultural innovations. *Journal of Cleaner Production*, 50: 171-180.
- Doloreux, D., de la Puerta, J. G., Pastor-López, I., Porto Gómez, I., Sanz, B., & Zabala-Iturriagagoitia, J.B. (2019). Territorial innovation models: To be or not to be, that's the question. *Scientometrics*, 120(120)
- Domar, E. (1949). The problem of capital accumulation, *American Economic Review*, 37, 34-55.
- Dosi, G. (1988). Sources, procedures, and microeconomic effects of innovation. *Journal of Economic Literature*, 25, 1120-1171.
- Duguid, F., Karsten, M. I., Daniel, Sch., (2007). Volunteer work, informal learning, and the quest for sustainable communities in Canada. *Canadian Journal for the Study of Adult Education* 20(2): 41-56.



- Felix, M., Vaesken, P. (2021). *Rethinking territorial development policies, A new framework for territorial stakeholders, theory, methods and implementations*, Vernon Press, 162 pp.
- Féral, B. (2021). *Place des conflits de valeurs dans les relations entre organisations publiques et parapubliques*. 10ème colloque AIRMAP : Proximités et territoires aux défis du Management Public, Mai, Clermont-Ferrand.
- Figueroa R., Chia E. (2016). Gobernanza territorial, conflictos y aprendizajes, Valparaíso (chile): Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. <https://hal.inrae.fr/hal-02798145>
- Figueroa R., Chia E. (2016). Introducción al número especial Gobernanza territorial, conflictos y aprendizajes. *Revista geográfica de Valparaíso*: 1-6. <https://hal.inrae.fr/hal-02630045>
- Figueroa-Sterquel R., Chia E., Tapia Yanca L., Andrade Trivino J. (2016). Efectos de la certificación turística en la gobernanza territorial: el caso del Sello “Biosfera”, Olmué (Chile). *PASOS: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural* 14: 675-690. <https://hal.inrae.fr/hal-02630204>
- Foucault, M., (1975). *Surveiller et punir*, Paris, Gallimard.
- Foucault, M., (2001). *Dits et écrits II, 1976-1988*. Paris, Gallimard.
- Genné, M. (1980). Pour un développement endogène. *Canadian Journal of Development Studies/Revue canadienne d'études du développement*, 1(1), 193-195.
- Gilbert, P., Raulet-Croset, N. (2021). *Lire le management autrement : Le jeu des dispositifs*. EMS Editions. 252 pages.
- Gilding, M., Brennecke, J., Bunton, V., Lusher, D., Molloy, P.L., Codoreanu, A. (2020). Network failure: Biotechnology firms, clusters and collaborations far from the world superclusters, *Research Policy*, 49, 2.
- Gourgues, G. (2012). Des dispositifs participatifs aux politiques de la participation. L'exemple des conseils régionaux français. *Revue de sciences sociales sur la démocratie et la citoyenneté*, 2.1, 30-52.
- Grossetti, M. (2008). Réseaux sociaux et médiations dans les activités d'innovation, *Hermès, La Revue*, 50, 1, 19-27.
- Halpern, Ch., Lascoumes P., Le Galès P., (2014). *L'instrumentation de l'action publique : Controverses, résistance, effets*. Les Presses de Sciences Po. 23
- Huet, F., Giannakou P., Choplin, H, Lenay P., (2008). Entre territoire et apprentissage, les dynamiques d'agencement. *Projectics / Proyética / Projectique*, 0, 55 – 67.
- Innes, J., Booher, D.E. (2003). Collaborative policymaking: governance through dialogue. In Hajer MA, Wagenaar H, (eds.), *Deliberative Policy Analysis: Understanding Governance in the Network Society*, Cambridge University Press.
- Itçaina, X., Richez-Battesti, N. (2022). Introduction au dossier « Les polarisations territoriales de l'économie sociale et solidaire : travail politique, institutionnalisation, régimes territoriaux », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, 1, 7-14.
- Jorge, P., Chia, E., Torre, A., Stamm, C., Bustos, B. et Lukas, M. (2020). Justice spatiale et conflits territoriaux dans un contexte néolibéral. Le cas du plan stratégique de Til Til dans la région métropolitaine de Santiago du Chili. *Annales de géographie*, 731(1), 33-61.
- Kassis, G., Bertrand, N., (2023). L'émergence d'une gouvernance foncière au profit de la préservation des milieux aquatiques : quelles nouvelles modalités de coordination et d'apprentissage social à l'échelle des territoires ? Le cas du département de l'Isère, *Géographie, économie, société*, /2-3 25), 445-464.
- Khan, I.A., (2009). Knowledge groups: a model for creating synergy across the public sector. *Public Organization Review* 10(2), 139-152.

- Koenig, G., (2016). L'apprentissage organisationnel repérage de lieux. *Revue Française de Gestion*. 293-306
- Lardon, S., Chia, E. et Rey-Valette, H. (2008). Introduction : Dispositifs et outils de gouvernance territoriale. *Norois*, 209(4), 7-13.
- Lauriol, J., Perret, V. Tannery, F. (2008). Stratégies, espaces et territoires : Une introduction sous un prisme géographique. *Revue française de gestion*, 184, 91-103. <https://doi.org/10.3166/rfg.184.91-103>
- Lazega, E., (2016). *Réseaux sociaux et structures relationnelles*, Que Sais-je, PUF, Paris.
- Le Galès, P., (2010). Gouvernance. in Boussaguet L. (éd.), *Dictionnaire des politiques publiques*. Paris, Presses de Sciences Po.
- Leloup, F., Moyart, L., Pecqueur, B. (2023). Gouvernance, action publique et cohésion, ou comment piloter nos territoires, *Géographie, Economie, Société*, N° Spécial.
- Martineau, R. (2023). *Anatomie des outils de gestion*, Presses Universitaires des Mines, 170 p.
- Mathe S., Chia E., Rey-Valette H. (2013). Les réseaux d'apprentissage comme facilitateur de l'intégration territoriale : à la recherche des conditions de construction de réseaux territoriaux en aquaculture. Les enjeux du développement régional et territorial en zones rurales. Paris (France): L'Harmattan, 274 p. <https://hal.inrae.fr/hal-02810993>
- Mathé, S., Rey-Valette, H., Chia, E., Aubin, J. et Fontaine, P. (2017). Déterminants des aptitudes à l'éco-innovation des pisciculteurs Exemples de la France et du Brésil. *Revue Française de Gestion*, 262(1), 51-64.
- Mercier, S. (2001). *L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature*. Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (Vol. 26).
- Michel, L., Soulard, Ch., Chia, E., (2016). Comprendre la faible participation des agriculteurs à la gouvernance territoriale. Étude de cas dans l'Aude, *Revue européenne des sciences sociales*, 56-1, 113-142.
- Moisdon, J.C., (2007). Comment apprend-on par les outils de gestion ? *Recherches*: 239-250.
- Morales-Barragán, F., 2023, Dinamica de rutinas: aportes para el estudio de la gobernanza multiniveles. *Revista Nueva Época*, 1, 2, 184-201. <https://doi.org/10.59307/erner1.253>
- Morgan, K. (2007). The Learning Region: Institutions, Innovation and Regional Renewal, *Regional Studies*, 41, S1, 147-159.
- Nelson, R. (1993). *National innovation systems: A comparative analysis*. Oxford University Press.
- Nelson, R., Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Belknap/Harvard University Press.
- Newig, J., Günther, D., Pahl-Wostl, Cl., (2010). Synapses in the network: learning in governance networks in the context of environmental management. *Ecology and Society* 15(4), 24 - 35.
- Nonaka, I, Takeuchi, H (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics Innovation*. Oxford Univ.Press, Oxford, UK.
- Nooteboom, B. (2002). *Trust. Forms, foundations, functions, failures and figures*, Edward Elgar, 256p
- Oiry, E., (2003). La construction des dispositifs de gestion : Une analyse par le concept de traduction. In Boussard V., Maugeri S, *Du politique dans les organisations : sociologies des dispositifs de gestion*. L'Harmattan, Paris.

- Ostrom, E., (1990). *Governing the commons. The evolution of institutions for collective action*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Pahl-Wostl, Cl., (2009). A conceptual framework for analysing adaptive capacity and multi-level learning processes in resource governance regimes. *Global Environmental Change* 19(3), 354–365.
- Pasquier, R., Simoulin, V., Weisbein, J. (2007). *La Gouvernance territoriale : pratiques, discours et théories*, Paris, LGDJ.
- Pin, C., (2020). La gouvernance territoriale de l'innovation. Politique de cluster et policy feedbacks dans le contexte parisien (2005-2015), *Gouvernement et action publique*, 1, 9, 57-85. DOI: 10.3917/gap.201.0057.
- Piriaux M., Tonneau J.-P., Sabourin E., Chia E., Caniello M., Polge E., E., Massardier G. (2017). The challenges of territorial governance: the example of rural Brazil. Living territories to transform the world. Paris (france): Editions Quae, 274 p. <https://hal.inrae.fr/hal-02788533>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. Free Press.
- Porter, M.-E., (2003). The economic performance of regions. *Regional Studies* 37(6-7): 549-579.
- Raulet-Croset, N., (2014). Le territoire comme objet de gestion. *Annales des Mines - Responsabilité et environnement*, 2, 74, 48 - 52
- Rey-Valette, H., Chia, E., Mathé, S., Michel, L., Nougaredes, B., Soulard, C.T., Maurel, P., Jarrige, F., Barbe, E., Guiheneuf, P.Y., (2014). Comment analyser la gouvernance territoriale ? Mise à l'épreuve d'une grille de lecture, *Géographie, Économie, Société*, 16 ,1, 66-89.
- Rey-Valette, H., Chia, E., Mathé, S., Michel, L., Nougaredes, B., Soulard, C., Maurel, P., Jarrige, F., Barbe, É., Guiheneuf, P. (2014). Comment analyser la gouvernance territoriale ? Mise à l'épreuve d'une grille de lecture. *Géographie, économie, société*, 16 (1).
- Rey-Valette, H., Pinto, M., Maurel, P., Chia, E., Guiheneuf, P.Y., Michel, L., Nougaredes, B., Soulard, C.S., Jarrige, F., Guillemot, S. et al. (2011). *Guide pour la mise en œuvre de la gouvernance en appui au développement durable des territoires*. Diffusion INRA-Montpellier, 155 p.
- Romero J., Farinos J., 2011. Redescubriendo la gobernanza mas allá del buen gobierno. Democracia como base, Desarrollo territorial como resultado. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 56, 295-319.
- Rouquet, A., (2011). Contextualisation interne et externe des outils de gestion : Une "Expansion" des travaux d'Albert David. In Dominguez-Péry (dir.), *Valeurs et outils de gestion : De la dynamique d'appropriation au Pilotage*. Hermès Science Publications. Paris.
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. New Brunswick et Londres, Transaction Publishers.
- Senge, P., (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Science of the Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.
- Sol, J., Beers, P., Wals, A., (2013). Social learning in regional innovation networks: trust, commitment and reframing as emergent properties of interaction, *Journal of Cleaner Production*, 1-9.
- Solow, R. (1956). A contribution to the empirics of economic growth, *Quarterly Journal of Economics*, 70, 65-94.
- Stöhr, W.B. (1978). *Development From Below: The Bottom-Up and Periphery-Inward Develop-*

- ment Paradigm. WU Vienna University of Economics and Business. IIR-Discussion Papers No. 4 <https://doi.org/10.57938/b05d32e0-763a-474e-b517-09562fc60515>
- Talandier, M. (2023). *Développement territorial. Repenser les relations villes-campagnes*, Armand Colin, Paris.
- Torre, A. Chia, E., (2023), Aprender a gobernar los territorios. Reflexiones sobre los resortes de la acción territorial. *Persona Y Sociedad*, 37(1), 41-58. <https://doi.org/10.53689/pys.v37i1.381>
- Torre, A., (2016), El rol de la gobernanza territorial y de los conflictos de uso en los procesos de desarrollo de los territorios, *Revista Geográfica de Valparaíso*, 53, 07-22.
- Torre, A., (2020), Nuevas propuestas para analizar el desarrollo territorial, *Eutopía. Revista de Desarrollo Económico Territorial*, 17: 11-24. DOI: 10.17141/eutopia.17.2020.4549
- Torre, A., (2022). Les dimensions coopératives du développement territorial, *Revue internationale de l'économie sociale*, 364, 238-249.
- Torre, A., (2023). Contribution to the theory of Territorial development - A territorial innovation approach; *Regional Studies* doi.org/10.1080/00343404.2023.2193218
- Torre, A., Aznar, O., Bonin, M., Caron, A., Chia, E., Galman, M., Guérin, M., Jeanneaux, Ph., Kirat, Th., Lefranc, Ch., Melot, R., Paoli, J.C., Salazar, M.I., Thinon, P., (2006), Conflits et tensions autour des usages de l'espace dans les territoires ruraux et périurbains. Le cas de six zones géographiques françaises, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 3, 415-453.
- Torre, A., Chia, E., (2001). Pilotage d'une A.O.C. fondée sur la confiance. Le cas de la production de fromage Comté. *Gérer et Comprendre*, 65, 55-67.
- Torre, A., Traversac, J.B. (eds), (2011). *Territorial Governance. Local Development, Rural Areas and Agrofood Systems*, Springer Verlag, Heidelberg et New York.
- Truong, G.P. (2023). Les Territoires ruraux apprenants aux avant-postes des transitions. *Paysans & société*, 397, 1, 49- 54.
- Vazquez L., Chia E. (2021). Innovación y auto-gobernanza territorial del control biológico en Cuba: *Revista Agroecología*, 14 (1), 69-79
- Vercher, N., Bosworth, G., Esparcia, J. (2023). Developing a framework for radical and incremental social innovation in rural areas, *Journal of Rural Studies*, 99, 233-242.
- Vicente, J. (2018). *Economics of Clusters. A Brief History of Cluster Theories and Policy*, Springer Nature.
- Vitry C., Chia E. (2015). Governance learning: building a network around managerial innovations. Contingency, in Gnan, L., Hinna, A., Monteduro, F. (eds.), *Behavioural and Evolutionary Perspectives on Public and Nonprofit Governance*. Emerald Group, 275-302, 307 p.
- Vitry, C., Chia, E. (2016). Contextualisation d'un instrument et apprentissage pour l'action collective. *Management & Avenir*, 83, 121-141
- Vitry, C., Chia, E. (2017). Stratégies d'opposition des acteurs à l'enrôlement. *Management & Avenir*, 97(7), 149.
- Vitry, C., Chia, E. (2017). Une analyse des apprentissages de gouvernance dans des territoires périurbains. *Canadian Journal of Regional Science / Revue canadienne des sciences régionales* 40(2), 115-1234.
- Weick, K. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies* 25, 305-317
- Weick, K., Sutcliffe, K.M., Obstfeld, D., (2005). Organizing and the process of sense-making. *Organization Science*, 16(4), 409-421.
- Williamson, O.E., (1981). The economics of organization: The transaction cost approach, *American Journal of Sociology*, 87, 548-77.

