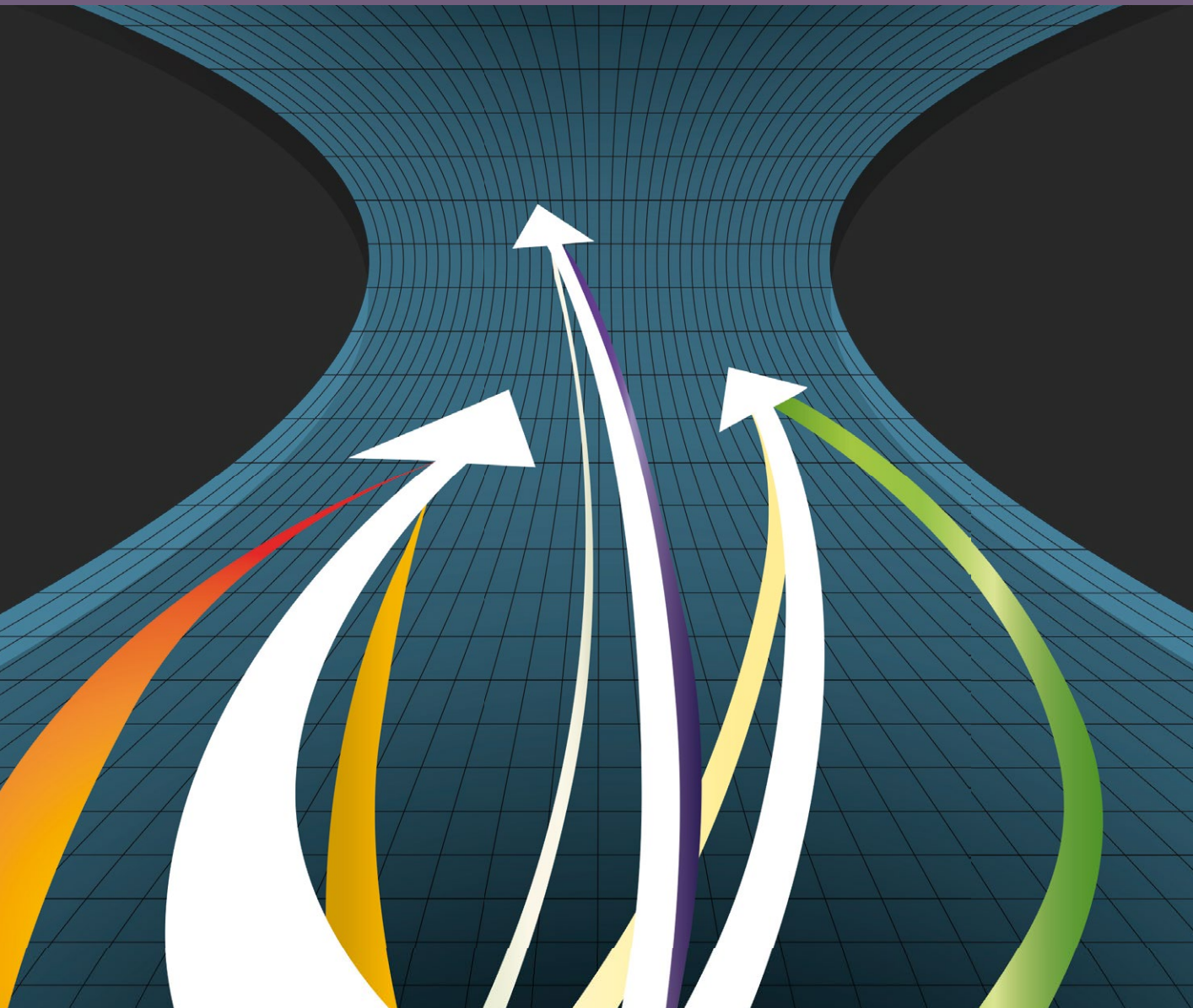


Plataforma Regional
Innovaciones Institucionales
para el Desarrollo
PRINIDES

EL ROL DE LOS TERRITORIOS EN UN MARCO
DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO



Plataforma Regional Innovaciones
Institucionales para el Desarrollo
PRINIDES

EL ROL DE LOS TERRITORIOS EN UN MARCO DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO

Informe del Taller sobre: “El rol de los territorios en los INIA del Cono Sur en un marco de innovación y desarrollo”, realizado los días 22-23 de octubre de 2012 en Buenos Aires, Argentina - El taller ha sido organizado por el PROCISUR/PRINIDES y el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) de Argentina.

Buenos Aires, Argentina
Octubre de 2013



Este informe ha sido elaborado por el Dr. Hugo D. Ojeda a partir de las presentaciones e intercambios generados por los participantes del Taller, dentro de los términos de referencia estipulados y el apoyo brindado por la PRINIDES. El Dr. Ojeda se desempeñó, a su vez, como Coordinador del evento. El Dr. Ojeda es Doctor en Ciencias Sociales (UNGS-IDES), Magister en Ciencias Políticas y Sociología (FLACSO) y Licenciado en Sociología (USAL); se desempeña como Consultor en el área organizacional.

PRINIDES- Equipo Institucional	
Enlace Nacional INTA Argentina	Julio Elverdín
Enlace Nacional INIAF Bolivia	Hernán Meneses
Enlace Nacional EMBRAPA Brasil	Lucio Brunale
Enlace Nacional INIA Chile	Arturo Campos
Enlace Nacional IPTA Paraguay	Ramón Dávalos
Enlace Nacional INIA Uruguay	Miguel Sierra
Enlace Regional IICA	Edith Obschatko
Referente Regional	Roberto Bocchetto (INTA Argentina)

Revisión editorial: PRINIDES

Coordinación editorial y corrección de estilo: PROCISUR

Diseño: Esteban Grille

Tabla de contenidos

PRÓLOGO	5
SUMARIO	7
I. CONTEXTO DEL DOCUMENTO	9
II. EL ROL DE LOS TERRITORIOS EN LOS INIA DEL CONO SUR EN UN MARCO DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO: LAS MESAS TEMÁTICAS	15
1. El lugar del territorio en la planificación estratégica de la innovación y desarrollo	15
1.1. Acerca de la noción de “territorio”	15
1.2. Las ponencias	18
1.3. Desafíos de la temática	31
2. Las experiencias de intervención territorial	32
2.1. Intervención territorial e innovación	32
2.2. Las ponencias	36
2.3. Desafíos de la temática	46
III. EL ESTADO DEL ARTE SOBRE POLÍTICAS, ESTRATEGIAS E INSTRUMENTOS PARA EL DESARROLLO TERRITORIAL EN AMÉRICA LATINA	49
IV. REFLEXIONES Y PROPUESTAS DE INNOVACIÓN INSTITUCIONAL	57
V. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA	59

VI. ANÁLISIS DE FACILITADORES, RESTRICTORES Y ÁREAS DE ACCIÓN PARA POTENCIAR EL DESARROLLO TERRITORIAL.....	65
1. Restrictores.....	65
2. Facilitadores.....	67
3. Nueva secuencia de propuestas.....	68
BIBLIOGRAFÍA	69
ANEXO	75

Prólogo

La Plataforma Regional Innovaciones Institucionales para el Desarrollo (PRINIDES) fue creada en abril de 2009. Su objetivo general es contribuir al diseño e implementación de innovaciones institucionales que fortalezcan la institucionalidad agraria buscando mejorar la calidad del desarrollo regional. Una de sus líneas de acción es apoyar la innovación institucional del PROCISUR y fortalecer su inserción en los sistemas de innovación para promover la generación de innovaciones institucionales y bienes colectivos regionales.

La estrategia se basa en la construcción y gestión de espacios colectivos, redes, consorcios, innovaciones institucionales y bienes colectivos regionales en el ámbito rural y territorial. La PRINIDES priorizó los territorios entre los ámbitos de acción colectiva, entendiendo que es una de las formas más efectivas para acelerar los procesos de innovación y el logro de las metas de desarrollo.

Con ese motivo se propuso el desarrollo de una serie de talleres a nivel regional para analizar la inserción de las instituciones en el tema y las experiencias de apoyo a los procesos de desarrollo territorial, en el conjunto de los sistemas de innovación. Se busca al mismo tiempo, entender el papel del PROCISUR como agente capaz de promover los procesos de desarrollo territorial.

En ese marco, se inició el proceso de trabajo organizando un taller para tratar el rol de los INIA en la gestión y desarrollo de los territorios. La presente publicación sistematiza el intercambio realizado en el Taller sobre: “El rol de los territorios en los INIA del Cono Sur en un marco de innovación y desarrollo”, realizado los días 22 y 23 de octubre de 2012 en Buenos Aires, Argentina.

Se debatió el lugar del territorio en la planificación estratégica de los INIA en el marco del sistema nacional de innovación y las experiencias de intervención territorial. Por último, se analizó el estado del arte sobre las políticas, estrategias e instrumentos para el desarrollo territorial en América Latina. En ese marco, se procuró obtener insumos para implementar innovaciones tecnológicas e institucionales en la gestión de los territorios que vigoricen la misión y estrategia de cada INIA, aportando, a su vez, para orientar las iniciativas del PROCISUR.

Emilio Ruz
*Secretario Ejecutivo
PROCISUR*

Roberto M. Bocchetto
*Referente Regional
PRINIDES/PROCISUR*

Sumario

El foco central de la reunión estuvo en analizar cuáles son las prácticas, en materia de desarrollo territorial, que promoverán el desarrollo de la Región, tomando en cuenta que la gestión de los territorios debe considerar tanto la base social, como la productiva, la económica y la institucional.

La gestión de los INIA debe apuntar a fortalecer los territorios como ámbitos de acción colectiva, a partir de vigorizar las capacidades críticas de innovación, desde la planificación estratégica hasta los instrumentos reguladores de los mercados. En los territorios es donde se expresa una mayor heterogeneidad entre los mandatos y misiones de nuestros INIA. De esto emerge la necesidad de analizar cómo cada organización se acerca al ámbito territorial.

El taller se organizó en torno a los siguientes ejes: el lugar del territorio en la planificación estratégica de la innovación; las experiencias de intervención territorial; y, reflexiones grupales sobre desarrollo territorial¹.

Como resultado de los debates enriquecedores que se llevaron a cabo durante las sesiones, emergió un conjunto de demandas de acción que tiene un impacto directo sobre el impulso de la innovación institucional, tales como:

- La necesidad de una mayor conceptualización sobre la gestión de territorios, que pueda servir para tener un marco de referencia en este tipo de abordaje. Se propone que desde la PRINIDES se estimule dicha profundización conceptual y metodológica. Es necesaria una elaboración conceptual y desarrollo metodológico sobre la noción de “territorio”, con objetivos específicos, y, por su parte, más consensuada.
- La necesidad de mayor capacitación interna, y compenetrar a los investigadores de los INIA de estos nuevos enfoques.
- Ampliar lo disciplinario desde cada INIA, con una nueva visión de I+D relacionada al desarrollo territorial.
- La necesidad de definir perfiles y competencias de articuladores territoriales que puedan administrar el pensamiento complejo y multidisciplinario. Asimismo formar coordinadores de proyectos de desarrollo territorial (interface investigación-territorio).
- Recopilar y aprender experiencias valiosas y exitosas, que puedan ser abordadas sin necesariamente replicarlas de manera acrítica, sino adaptándolas a través del filtro de la particularidad estratégica y cultural de cada caso.
- Se requieren espacios de financiamiento de proyectos con este enfoque, diseñando y fortaleciendo a su vez, nuevos arreglos inter-institucionales.

1 Ver Anexo.

El Presidente del INTA abrió el taller señalando que es muy importante esta reunión ya que el objetivo de la misma está en relación con el ámbito de discusión y profundización de ideas que hay en la Institución para realizar estrategias de intervención, recordando que, en el caso de la Institución argentina, en su diseño organizacional tiene la doble función de investigación y extensión, lo cual supone un gran salto de complejidad.

El representante del IICA, Víctor Arrúa Maidana, señaló que la innovación y el desarrollo son dos cuestiones fundamentales. Para abonar esta afirmación, explica que en una reunión de Costa Rica, en el 2011, los ministros de Agricultura señalaron que el Cono Sur es la reserva alimentaria del mundo y también para producir bienes no alimenticios de origen agrícola. En I&D tenemos el desafío de producir el doble de cantidad de alimentos que producimos, haciéndolo en forma sustentable, competitiva e incluyente. De allí la importancia de los INIA y, por ello, esta plataforma debe jugar un rol aún mucho más comprometido de ayudar a los países con menor desarrollo tecnológico. También señala que el IICA está comprometido con esto.

Roberto Bocchetto, dió la bienvenida en nombre del Secretario Ejecutivo Emilio Ruz. Se explayó acerca de la inserción de este taller en las acciones de la PRINIDES. Explicó que la plataforma nace en el 2009 con la necesidad de potenciar la innovación institucional. El modelo neoliberal mantiene la premisa de que las empresas son las que innovan, pero según nuestro pensamiento es la sociedad la que tiene que innovar. Sobre esta cuestión central la Plataforma comenzó en el 2010 a dialogar con los países. Comenta Bocchetto que el mandato que impulsó esa recorrida fue integrar, definir y priorizar de forma común los problemas de la región y los temas que se van a trabajar. Por eso se ha diseñado un proyecto estratégico para analizar los problemas de sustentabilidad del sistema agroalimentario e identificar a través de una mayor integración los temas tecnológicos e institucionales que el PROCISUR debería abordar. Ese proceso va a llevar a discutir el modelo de gestión del PROCISUR, que debe vigorizar el compromiso con los actores regionales.

El otro mandato es que debemos fortalecer las capacidades de innovación de nuestros socios fundacionales, los INIA, contribuyendo para que sean instrumentos importantes del desarrollo. Relata Bocchetto que en un primer momento se trabajó el tema de los recursos humanos (en Montevideo) para ayudar a que nuestras organizaciones sean más innovadoras. Luego se trató el tema de la organización y gestión (en Santiago de Chile) planteando como eje la integración del conocimiento,

la innovación y el desarrollo. Después la Plataforma se trasladó a Brasilia para analizar el tema de la cooperación Institucional.

El tercer mandato ha sido trabajar el PROCISUR hacia afuera y fortalecer las relaciones con la región, colaborando para que el tema de la institucionalidad tenga marcos conceptuales y herramientas más sólidas. Por eso la Plataforma se dió, señala Bocchetto, un marco de trabajo para fortalecer los ámbitos de acción colectiva: los territorios, las cadenas de valor, las agro-ecorregiones y las propias organizaciones. Es vital fortalecer los ámbitos colectivos y las capacidades críticas de innovación, desde la planificación estratégica buscando diseñar proyectos que generen bienes colectivos regionales. Necesitamos producir bienes colectivos que integren las capacidades críticas de innovación, la tecnología y las políticas.

Por último, señaló Roberto Bocchetto, apoyamos esta estrategia con tres actividades de ámbito internacional importantes: este año comenzamos a participar de un observatorio para el desarrollo igualitario y sustentable de la agricultura, liderado por la FAO, IFAP y Agrópolis. En segundo término, estamos integrando una red organizada por Agrópolis donde se discuten los nuevos enfoques de los sistemas de innovación. Por último, la próxima semana, en la Conferencia Global para el Desarrollo Agrícola (GCARD 2012) a realizarse en Punta del Este, coordinaremos una pre-conferencia sobre la innovación institucional en la agricultura familiar.

Señala Bocchetto, que en este campo mayor de trabajo se inserta el tratamiento de los territorios como ámbitos de acción colectiva, donde se expresa una mayor heterogeneidad entre los mandatos y misiones de nuestros INIA. Por eso la necesidad de analizar cómo cada organización se aproxima al trabajo en los territorios y al desarrollo territorial. Ese es el propósito principal de este taller que busca debatir el tema entre los INIA, antes de abrirlo a los demás socios de la región.

A posteriori de las palabras de Roberto Bocchetto, el Presidente del INTA, Carlos Casamiquela, expuso algunos lineamientos que introdujeron cuestiones fundamentales en la orientación del Taller.

Casamiquela señaló que el INTA es un organismo autónomo y autárquico que depende del Ministerio de Agricultura. La institución está próxima a cumplir cincuenta y seis años de vida y claramente es casi histórico recordar sus orígenes cuando Raúl Prebisch elaboró una estrategia para que se creen institutos específicos para la problemática agrícola, para romper la inercia y los rendimientos escasos en los sistemas agrícolas, es decir, una visión productivista. Señala el Presidente que, el INTA, nace con una impronta que lo caracteriza, lo distingue y diferencia, ya que dentro de la misma Institución está la extensión. Esto debe ser entendido como una fortaleza institucional. También señala que claramente la mitad de los profesionales trabajan en investigación y la mitad en extensión, e incluso muchos trabajan en problemáticas que toma la propuesta en forma integral.

Recuerda el Presidente que en la década del noventa, la mayor propuesta de transformación del INTA era privatizar la extensión (excepto la investigación, ya que requería inversión). Esto obligó al INTA, cuenta Casamiquela, a ensimismarse, cortar los vínculos externos y tener menor grado de exposición. En aquél entonces, cuenta

el Presidente, tuvimos los presupuestos más bajos de la historia del INTA, el 30% de los trabajadores quedó cesante, y cerramos una cincuentena de las agencias de extensión. En cambio, hoy estamos con el presupuesto más alto de la historia, cercano a los 429 millones de dólares. Lo que pasó es que ha habido una oxigenación en los presupuestos, y esto se transforma en un elemento de transformación de la Institución. Asimismo, nos señala que se han multiplicado por veinte los niveles de inversión, se crearon varios laboratorios de biotecnología y se han recuperado las agencias de extensión que habíamos perdido. Hay, por otro lado, un gran aumento de demanda, se ha duplicado la planta de personal, en este año 2012 somos cerca de siete mil trescientas personas, se ha incursionado en los lineamientos de políticas para ingresar quinientos jóvenes profesionales en situación contractual inédita, ya que el acuerdo laboral es que tienen la obligación de realizar la maestría o doctorado y el INTA asume la responsabilidad de incorporarlos a su planta.

Casamiquela también abordó las cuestiones de contexto, referidas al alto grado de ocupación territorial que tiene el INTA. Un elemento representativo son las cincuenta estaciones experimentales y las 330 agencias de extensión. Señala Casamiquela que el gobierno argentino tomó dos decisiones importantes para el INTA, que es la creación del Ministerio de Agricultura y, también, la creación del Ministerio de Ciencia y Tecnología. En Argentina la inversión en investigación es escasa, el 0,6% del PBI se asigna a investigación y desarrollo.

Señala que hoy creemos que podría revestir un buen nivel de inteligencia asumir en plenitud y potenciar lo que está vinculado al desarrollo local y territorial. En este sentido, aparece un actor destacable en esta etapa que es el reposicionamiento del rol del Estado como regulador y definidor de políticas públicas, como elemento de preocupación por el bien común. El INTA, señala el Presidente, está haciendo un destaque fuerte sobre el rol de los intendentes municipales, el jefe político de la localidad, ellos comparten una mirada más profunda, y visualizan que el futuro de sus pueblos no pasa por un eje tan elemental como es la obra pública, sino por los procesos de transformación en el conjunto del ejido urbano. Trabajamos con ellos en la Federación Argentina de Municipios, y los intendentes reciben comentarios y posicionamientos.

Casamiquela propone dejar algunos temas para pensar. Estamos tratando de instalar otra visión de la capacitación para quienes conducen, tratando de romper el esquema de los gestores. Estamos empeñados, señala el Presidente, en instalar una discusión en formar *no gerentes sino dirigentes*. Esto significa crear nuestra propia escuela de dirigentes. Establecer cuadros técnico-políticos que conduzcan la complejidad de la que hablamos, que conduzcan este proceso de transformación institucional.

En el marco de las discusiones, señala el Presidente, hablamos de innovación institucional, organizacional, tecnológica, todo lo que agregue valor y genere bienestar. Estamos rompiendo la mirada lineal de que el servicio de extensión palpaba lo que ocurría en el campo y éste lo llevaba al laboratorio. La ruptura no es fácil, ya que en instituciones como el INTA ello supone discutir el perfil de sus cuadros técnicos. Entre las innovaciones institucionales, una de ellas es incorporar la visión de la prospectiva como análisis de trabajo hacia adelante. Por ello, señala Casamiquela,

se ha creado una Unidad de Estudios Prospectivos, convertida ahora en Instituto de Investigación. Asimismo, señala el Presidente, estamos en una situación fuerte sobre la planificación de la cartera de proyectos, y se está discutiendo un diseño que todo sistema de planificación se va a orientar sobre la problemática de los territorios². Esto, evidentemente, es un elemento de transformación institucional.

Una última innovación institucional que hace al abordaje de territorios, en palabras del Presidente Casamiquela, es el reposicionamiento institucional frente a la problemática del desarrollo, ahora sobre el área metropolitana de Bs.As. Hay un gran avance de la urbanización en áreas que antiguamente eran de cultivo.

Para finalizar su presentación, el Ing. Casamiquela comenta que, en el marco de los procesos de transformación, deberíamos tener la capacidad de decir por qué es importante el rol del INTA. El crecimiento del sector agropecuario se debe en un 75% a la incorporación de tecnología. Señala el Presidente que se piensa en un rol protagónico de la Institución en ese crecimiento pero partiendo de la base de lo que sabemos hacer. Por eso señala, lo que sabemos hacer debería ser ampliado y potenciado aún más. Como ejemplo de ese propósito, comenta el caso del Prohuerta un proyecto que genera ahorros importantes y produce hoy alimentos para millones de personas.

Volviendo al desafío de los territorios, tema que sintetiza la acción del INTA, reflexiona el Presidente, no es el momento de tener la mayor claridad, sino de seguir aclarando y debatiendo este campo conceptual y operativo como es el propósito clave de este encuentro³.

2 La temática de los territorios ha sido fuertemente abordada por el INTA. Uno de los productos clásicos es el Documento de Trabajo Nro. 1 de octubre de 2007 del Programa Nacional de Apoyo al Desarrollo de los Territorios, titulado “Enfoque de Desarrollo Territorial”. Allí se nos relata que “a partir de agosto de 2006 comenzamos a implementar en todo el país el Programa Nacional de Apoyo al Desarrollo de los Territorios -PNTER- con dos Proyectos Integrados: Innovación Tecnológica y Organizacional e Innovación en Finanzas y Mercadeo. Estos Proyectos -junto al ProFeder- constituyen los instrumentos del PNTER, en apoyo a la consolidación de las capacidades del sistema de extensión institucional”. Otro aspecto interesante del documento es que caracteriza al enfoque territorial por: (1) la participación social, (2) la multidimensionalidad, (3) la multisectorialidad, (4) la visión de una economía de territorio, y (5) la búsqueda de una mayor convergencia institucional.

3 Muy en línea con esta perspectiva, cuando pensamos en los territorios no hemos de suponerlos como un producto al final del camino. Rodríguez Valbuena (2010:8) señala que el territorio no es únicamente un objeto dado, ni un resultado de procesos, sino que también es un objeto por hacer.

EL ROL DE LOS TERRITORIOS EN LOS INIA DEL CONO SUR EN UN MARCO DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO: LAS MESAS TEMÁTICAS

1. El lugar del territorio en la planificación estratégica de la innovación y desarrollo

1.1. Acerca de la noción de “territorio”

A partir de una mirada retrospectiva de lo discutido en el Taller, merece este trabajo un intento de agrupar algunas aproximaciones a ese constructo complejo y magnético que es el “territorio”, a partir de las contribuciones de algunos clásicos, instituciones, y demás especialistas de diversas ciencias conexas:

Autores ⁴	Definiciones de “territorio”
Albaladejo (2006)	El territorio es un orden socio-espacial, efímero y local, que soporta permanentemente transformaciones y, por lo tanto, procesos de construcción de un nuevo territorio, con la correlativa destrucción del anterior”
Albuquerque (1997)	Incluye la heterogeneidad y complejidad del mundo real, sus características medioambientales específicas, los actores sociales y su movilización en torno a estrategias y proyectos diversos, así como la existencia y acceso a los recursos estratégicos para el desarrollo productivo y empresarial.
Barrenechea et.al. (2011)	El territorio está delimitado por un conjunto de relaciones sociales y económicas entre actores e instituciones que poseen capacidades y conocimientos específicos, compartidos, propios y adquiridos, e interactúan a partir de una tradición, normas y valores comunes, sobre los cuales se codifican y decodifican todos los intercambios.
Bello Maldonado, Álvaro, en Aylwin (2004)	El territorio es el espacio vivido, el lugar donde se inscribe la historia y la “tradición”, las prácticas sociales, los rituales y la lengua. Es el lugar de inscripción de la cultura objetivada y subjetivada. El territorio es el espacio apropiado, material o simbólicamente, por un grupo social destinado a asegurar su reproducción y satisfacción de necesidades básicas.
De Alba (2009)	Un espacio socialmente construido.
Echeverri y Sotomayor (2010)	<ul style="list-style-type: none">• “un territorio es un espacio acotado, con límites más o menos precisos, apropiado por un grupo social”;• “un sentimiento o una conciencia de pertenencia por parte de sus habitantes”;• “la existencia de formas de autoridad política y de reglas de organización y de funcionamiento”.

Autores ⁴	Definiciones de "territorio"
Echeverri Perico, en Dirven et.al. (2011)	El territorio se construye como un proceso histórico de apropiación de un espacio dotado de recursos naturales que forman ecosistemas singulares que determinan formas particulares de aprovechamiento y de estructuras económico productivas. Sobre esta base se construyen redes sociodemográficas, redes institucionales y economías particulares. Los procesos de construcción del territorio establecen una tradición y una cultura sobre las cuales se soporta una identidad y una territorialidad. El territorio se constituye en un sistema complejo donde interactúan las diferentes dimensiones de la vida social y se define un entorno económico.
INTA (2007)	Es un espacio geográfico caracterizado por: <ul style="list-style-type: none"> • La existencia de una base de recursos naturales específica; • Una identidad (entendida como historia y cultura locales) particular; • Relaciones sociales, instituciones y formas de organización propias, conformando un tejido o entramado socioinstitucional (resultado de las diversas interacciones entre los actores e instituciones) característico de ese lugar; y • determinadas formas de producción, intercambio y distribución del ingreso. ...es... una construcción social producto de las interrelaciones y decisiones de los actores locales en torno a un proyecto de desarrollo concertado entre todos ellos.
Mazurek (2007)	La construcción social en un espacio determinado define un territorio. La construcción social se cristaliza en las formas de organización y en el diálogo entre ellas con el objetivo de asegurar una coherencia y una sostenibilidad al territorio como modo de reproducción de la sociedad. Fundamentalmente, esta construcción social intenta tener control sobre 4 funciones básicas: vivir, apropiarse, explotar, intercambiar y una función central: gestionar.
Salleras, Lucila (2011)	Ámbito de imbricación de las múltiples expresiones del poder como un espacio geográfico y social específico apropiado por una determinada relación social que lo produce y lo mantiene a partir de una forma de poder.
Sepúlveda et al. (2003)	Un producto social e histórico -lo que le confiere un tejido social único-, dotado de una determinada base de recursos naturales, ciertas formas de producción, consumo e intercambio, y una red de instituciones y formas de organización que se encargan de darle cohesión al resto de los elementos.
Sili (2005)	Una construcción social permanente producto de interrelaciones y decisiones de los actores involucrados con respecto al medio y a sus pares.

Sólo de una mirada general de las definiciones encontramos algunas recurrencias que nos permitiremos proponer para acentuar las principales características que deberían ser consideradas para un intento de definición de territorio que, por cierto, nunca debería ser conclusivo.

En primer lugar notamos que hay una fuerte coincidencia en que el territorio es una *construcción*⁵. Esto significa que proviene de representaciones de los individuos que están (o no) en un espacio. Claro que estas representaciones se asientan en experiencias, historias, prácticas y senderos discursivos (relatos) que se sedimentan y van constituyendo el *corpus* con el que una determinada sociedad o co-

4 El orden de los autores está desplegado alfabéticamente.

5 Rodríguez Valbuena (2010:4), desde la Geografía, señala que el espacio geográfico es un producto social y que no hay sociedad que no cuente con un territorio, que es parte esencial de su patrimonio y reflejo de su evolución histórica, del que resulta inseparable. Más que el producto de interacciones biológicas, el espacio geográfico, en tanto territorio, nace de la iniciativa humana y expresa el proyecto propio de su comunidad.

munidad piensan el espacio. En tanto construcción, es modificable y está sujeto a transformaciones a partir de las propias experiencias que van aconteciendo en el devenir de la historia de las propias comunidades. La naturaleza social de esta construcción (Berger y Luckmann, 1978) relaciona este proceso con las instituciones que son generadas en el territorio, a manera de prácticas rutinizadas (rituales y procedimientos) que dan cuenta de la manera en que se hacen las cosas en dicho espacio social.

Esta construcción incluye un posicionamiento sobre los *recursos* que están en dicho territorio para la vida (humanos, económicos, naturales), y decir “vida” supone la reproducción de dicha sociedad. Esta idea de consciencia de los recursos nos refiere a las condiciones de posibilidad que motivan e impulsan a los miembros de una determinada comunidad a pensar que dicho espacio puede ser *apropiado* no sólo en términos concretos del asentamiento material, sino de “apropiación subjetiva”, conectado de manera intrínseca con la “identidad”. Esto significa que una comunidad asentada en un territorio basa su componente identitario en la relación entre el espacio en el que está asentada con la su propia subsistencia, reproducción y constitución de su yo social.

Lo anteriormente analizado también nos remite a una dimensión que mucho más ampliamente podríamos denominar *cultura*⁶. Los pliegues de encuentro entre el territorio y la cultura son diversos y de múltiples aristas⁷. La cultura, desde esta perspectiva, es el conjunto de artefactos⁸ que, a manera de productos de una sociedad (producciones materiales, objetos culturales, interacciones, comportamientos, productos discursivos) reflejan las subjetividades de una comunidad. Esto significa que es posible caracterizar a un territorio haciendo una recorrida por sus producciones sociales, económicas y culturales. Esta simple concepción, de hecho, nos lleva a asumir que la aproximación del territorio ha de ser, en cualquiera de sus enfoques, una de tipo *multidimensional y multidisciplinaria*⁹.

6 Fernandes (2010:14) ha señalado que uno de los tipos de territorios es el que se podría denominar “territorio inmaterial”, que es el que está relacionado con el “control o dominio sobre el proceso de construcción de conocimiento y sus interpretaciones. Por lo tanto, incluye teoría, concepto, método, metodología, ideología, etc. El proceso de construcción de conocimiento es, también, una disputa territorial que acontece en el desarrollo de paradigmas o corrientes teóricas”.

7 Para el clásico antropólogo americano Clifford Geertz, el pensamiento (asiento del imaginario cultural) consiste en un *tráfico de símbolos significativos* tales como objetos de la experiencia: ritos y herramientas, ídolos grabados y pozos de agua; gestos, marcas, imágenes y sonidos a los cuales los hombres imprimieron una significación. La cultura es como un mapa de caminos: la cultura transforma las meras localidades físicas en “lugares” (Geertz, 1994).

8 Fue el clásico antropólogo polaco Bronislaw Malinowski. Para Malinowski, quien señaló que la cultura comprende los artefactos heredados, los bienes, los procesos técnicos, las ideas, los hábitos y los valores. Uno de los asuntos que más enfatiza en su teorización de la cultura es la idea de *herencia social* o “el conjunto de fuerzas que inciden en el individuo nacido en una sociedad determinada”. Las fuerzas que constituyen la herencia social son: el lenguaje, la cultura material, las actividades y los valores. Nótese las formidables coincidencias que emergen para su conexión con la idea de “territorio”.

9 Llanos-Hernandez (2010:217) llama la atención a la importancia de la inter-disciplina en la conceptualización del territorio. El territorio, en tanto espacio, está formado por un conjunto indisoluble, solidario, y también contradictorio, de sistemas de objetos y sistemas de acciones, que no puede ser considerados de manera aislada, y la aproximación ha de ser contextual, aquella en la que se despliega la propia historia del territorio.

Otro aspecto que surge del conjunto de las anteriores definiciones es que el territorio es *complejo*¹⁰ y, por tanto, *contradictorio*. Es un error suponer la consistencia y homogeneidad de las manifestaciones culturales. Fue Joanne Martin (1992) quien, a propósito de las organizaciones, ha ayudado a entender que una mirada integracionista de la cultura pudiera significar caer en una trampa estructural-funcionalista, de característica eminentemente conservadora. De manera que más que hablar de “cultura” pudiéramos referirnos a “culturas” como la unidad de consenso posible de identificar en un determinado espacio social. Tal como señala Madoery en su propia conferencia de este taller, cuando sugiere que el territorio “*es un espacio fundamentalmente dotado de sentido dado por las personas que lo viven, es un espacio que está siempre abierto a una disputa por el sentido. Ninguna visión de territorio está desprovista de una significación*”. Esta aproximación al territorio plantea que, más allá de constituir un fenómeno de tipo cultural, ya que es una construcción social, en el territorio se configuran miradas y perspectivas que compiten, se superponen, se niegan, se disputan, conforman complejidades, en ocasiones, irresolubles, que más que ser objeto de resolución deberían ser respetadas como parte misma del folclore de una región¹¹. Es en este contexto donde se ha de planificar, para lograr efectividad y eficacia, la propia gestión del *desarrollo* de dicho territorio.

1.2. Las ponencias

La conferencia del Dr. Roberto Bustos Cara¹² se refirió al territorio como ámbito de planificación e intervención. Señaló que el desarrollo territorial debe considerar tanto la base social como la productiva y la económica. Aludiendo a la crisis económica en Europa, a partir de unos ejemplos de acción territorial en Andalucía¹³, señala que las políticas de desarrollo territorial no deberían existir sólo cuando hay una crisis, en todo caso se incentiva a partir de la crisis, pero es necesario pensar que debería haber una continuidad más allá de la crisis. La sociedad requiere el apoyo y la intervención de los agentes de desarrollo.

Hablar de territorio significa hablar de desarrollo local. El desarrollo local es una combinación de situaciones que se dan en un lugar determinado, la cuestión es acompañar el proceso interviniendo en un determinado momento ayudando a

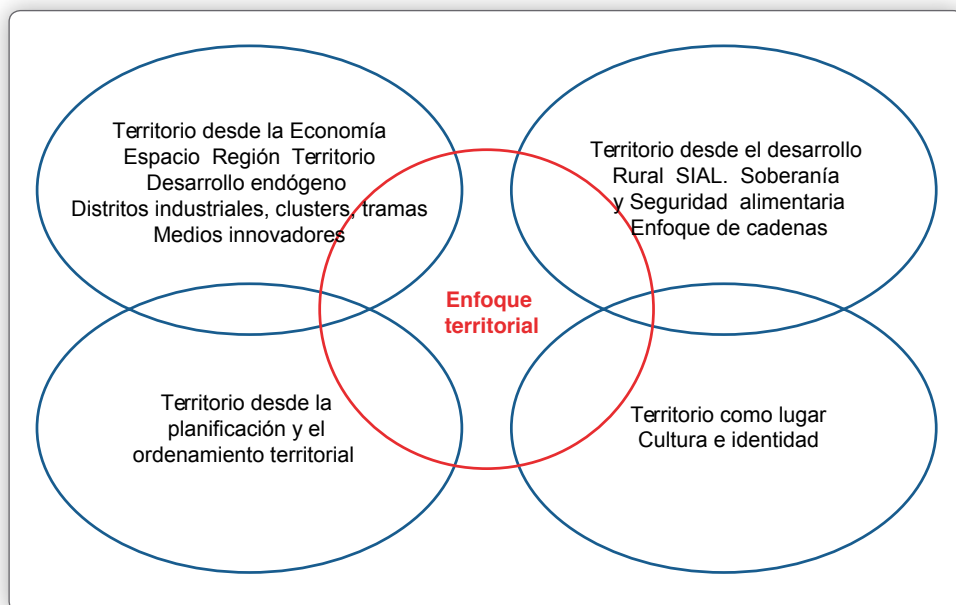
10 Acerca de la naturaleza compleja del territorio, el biólogo catalán Ramón Folch (2003) ha señalado que la naturaleza sistémica y compleja del territorio ha de desautorizar cualquier reduccionismo de pretender parcializar la aproximación del territorio, sea ésta de tipo productivista, en la perspectiva de generar bienes de mercado; utilitarista, donde el territorio cambia de valor según varíe el precio del suelo; funcionalista, donde todo debe supeditarse a lo que se da y cómo se da; o una actitud naturalista, orientada a considerar sólo el aspecto paisajístico.

11 Al respecto, Bernardo Fernandes (2010:5) ha señalado que “debido a que el territorio es una totalidad, y multidimensional, las disputas territoriales se desarrollan en todas las dimensiones, por lo tanto, las disputas ocurren también (aparte del económico) en el ámbito político, teórico e ideológico”. La conflictualidad es una característica inherente a la realidad propiamente territorial.

12 El Dr. Roberto Bustos Cara es Director del Doctorado en Geografía de la Universidad Nacional de Sur y de la Maestría Procesos Locales de Innovación y Desarrollo Rural (PLIDER), sede Bahía Blanca. Se doctoró en la Universidad de Bordeaux III, Francia. Es investigador del Laboratorio AGRITERRIS.

13 Programa de Desarrollo Rural Sostenible. Grupos de Acción Local Campiña Sur, de la Provincia de Córdoba. Andalucía.

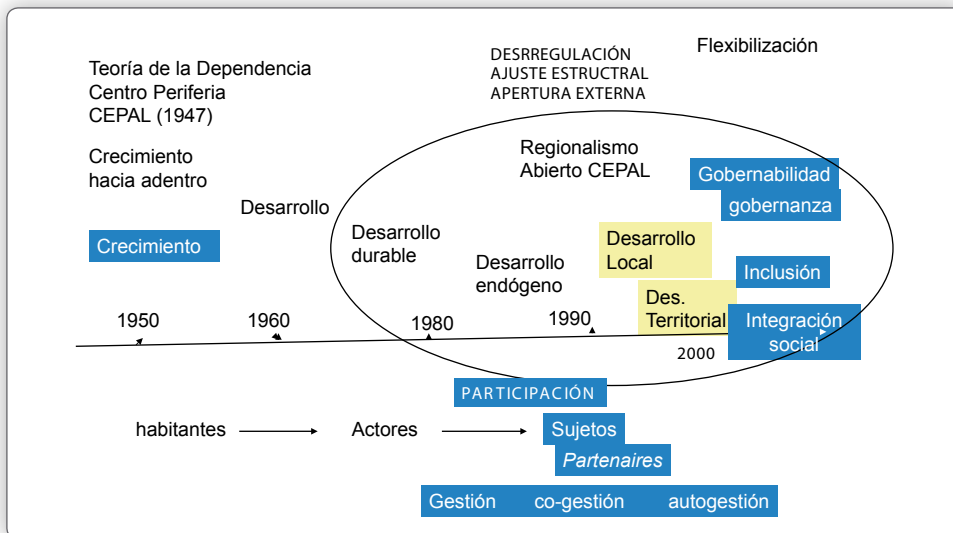
generar valor, sentido y significado a los recursos que en muchos casos, estuvieron por mucho tiempo en un determinado lugar.



Bustos Cara explica los diferentes orígenes, fuentes o trayectorias de pensamiento sobre la idea de territorio. Por ejemplo, los agentes territoriales que son convocados a las mesas de desarrollo local tienen diversos orígenes institucionales en el marco de las nuevas políticas de Planificación impulsadas por el estado nacional y las provincias. Los agentes de extensión del INTA encontrarán en el terreno una nueva “comunidad académica” de planificación, que en la actualidad construye sus criterios de intervención ligados a distintos mandatos institucionales.

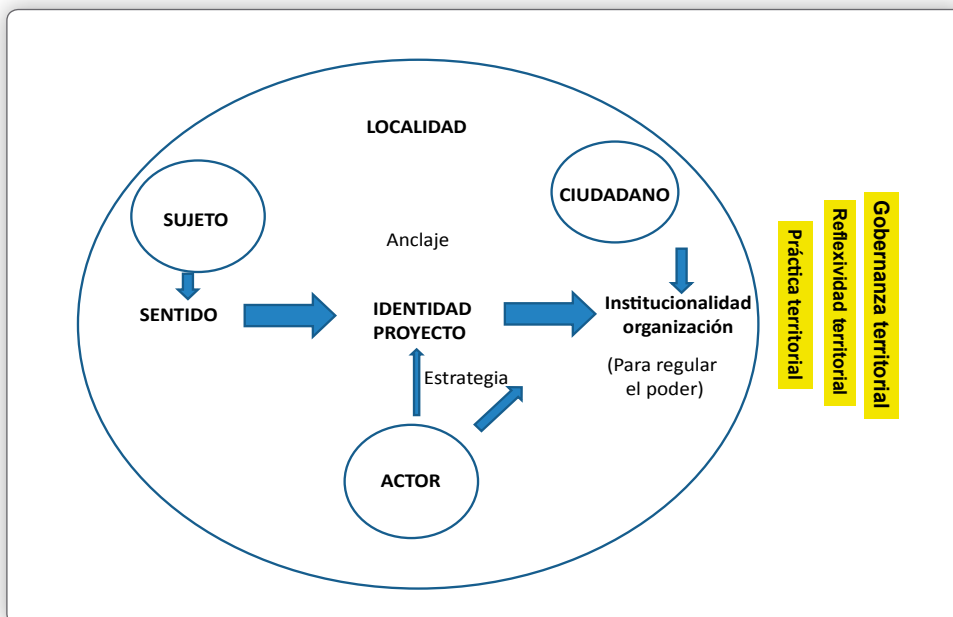
También explica el enfoque SIAL (Sistemas Agroalimentarios Localizados), y el enfoque de cadenas, donde muchos de estos elementos de enfoques territoriales están presentes. El anclaje que sobredimensiona y enfatiza Bustos Cara es el territorio como cultura e ideología.

Bustos Cara explica el marco histórico, cómo se fue evolucionando en la concepción de desarrollo relacionado con lo rural y con lo local. Así, en los sesenta surge la idea de *región* (previa a la de *territorio*). El ponente diferencia entre “espacio” y “territorio”. El territorio, es un lugar con proyecto, es decir, un proyecto colectivo, mientras que en el “espacio” están los mismos elementos pero de manera abstracta. En los ochenta y noventa aparece la idea de “desarrollo endógeno”, asociada con una ideología neoliberal, que reconoce los valores anclados en un territorio, pero queda sujeto a la idea de distritos industriales y clusters. Esta modalidad de aproximación queda un poco presa de cierta ineficacia para evitar la dualización de la sociedad.

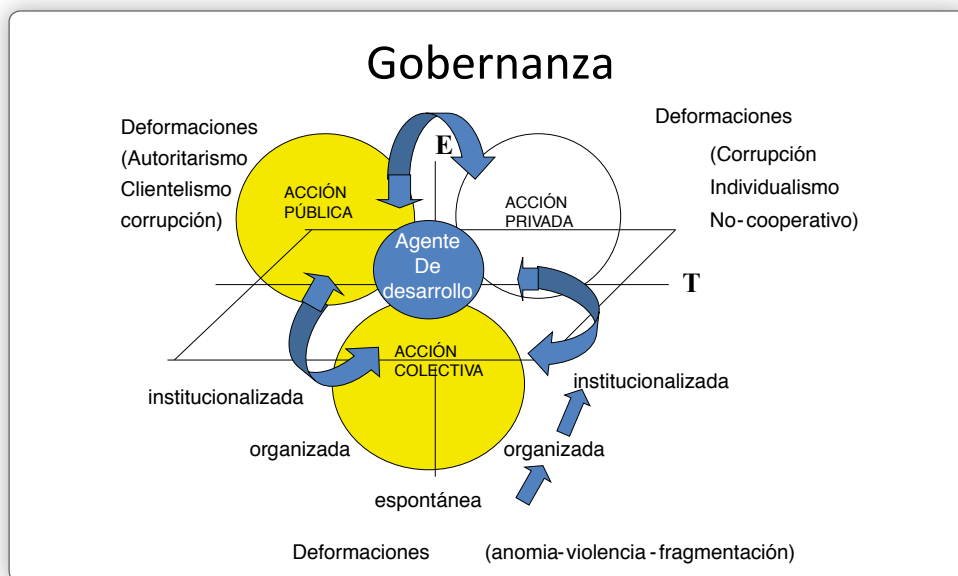


Nótese que la idea de “desarrollo territorial” cobra una real importancia a partir del siglo XXI, juntamente con la crisis de los modelos neoliberales.

Bustos Cara presenta una perspectiva “culturalista” cuya génesis es el sentido, anclado en el sujeto, quien es el que le asigna a un espacio una dinámica determinada. De acuerdo a esta perspectiva, uno entra al territorio ligado a la construcción de identidad con un anclaje en una localidad, pero que necesita un proyecto. En este sentido, la identidad es la base de la coherencia y cohesión territorial, es decir, la capacidad de actuar en conjunto y, por lo tanto, generar acción colectiva. La institucionalidad (u “organización”) es una forma de regular el poder. Otra forma de ingresar al territorio es a través del actor. El actor ocupa un lugar en una red y tiene que interactuar con otros actores.

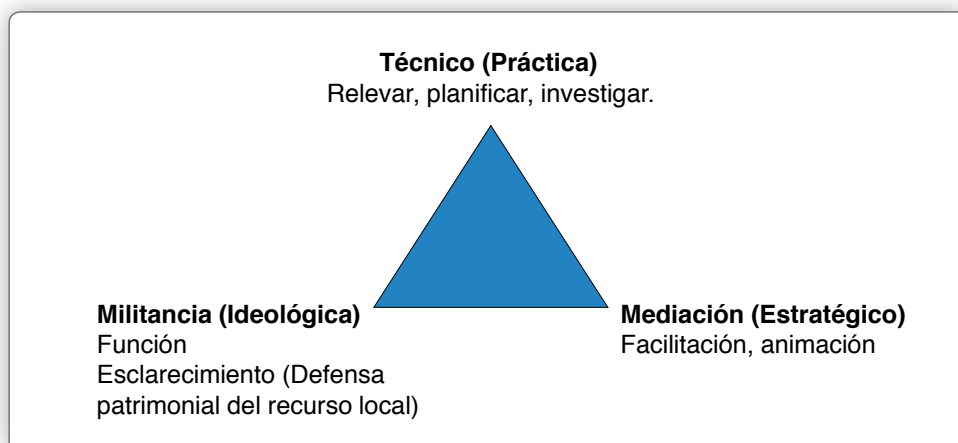


Explica Bustos Cara que de una práctica territorial debe surgir un proceso de aprendizaje (reflexividad territorial). De este aprendizaje debería emerger el contexto que facilite una gobernanza territorial (acción del gobierno y la acción de la racionalidad del sector privado y la acción colectiva).



Bustos Cara explica la relación entre el *agente de desarrollo* en la confluencia del sector público, el privado, y la propia acción colectiva. En el marco del desarrollo local y territorial, la presencia del Estado se hace indispensable. La acción privada es la racionalidad de la lógica del capital (empresaria). Todas las políticas están orientadas a conectar el Estado con el privado y la acción colectiva, en los noventa, había sido menospreciada (por ejemplo, asambleas populares, cooperativas, etc). El agente de desarrollo es un protagonista que hace falta, ya que opera como agente dinamizador, que acompaña un proceso.

Seguendo a Guillet (2006), propone un esquema del perfil del agente de desarrollo territorial:



Esta modalidad de perfil está relacionada con la idea de animación y el sentido de la acción. El agente de desarrollo es un actor que debe ser capaz de animar, facilitar, interactuar y, por supuesto, asumir una militancia que es necesaria para dar a su acción un sentido comprometido.

El desafío de formar agentes territoriales es llevado a cabo, entre otros esfuerzos, en el marco de la maestría PLIDER, que supone una modalidad de aprender en el proceso de formación y transformarlo en un proceso de investigación.

Finalizada la conferencia de Bustos Cara, a partir de la ponencia de Otavio Balsadi, por Embrapa, comienzan las presentaciones de los diferentes INIA correspondientes a la mesa 1.

Otavio Balsadi de Embrapa realizó su presentación basado en dos experiencias de la empresa en materia de desarrollo territorial. El ponente explicó que la temática de desarrollo territorial está enraizada en el Ministerio de Desarrollo Agrario. En los territorios se estimulan determinadas cadenas productivas, por ejemplo, el café y se agregan todos los actores envueltos en la cadena de producción de café. El Ministerio de Integración, por otro lado, pone más foco en las grandes regiones brasileras. Celso Furtado fue un gran ideólogo, en los cincuenta, de un enfoque regional que tenía como foco principal a la región nordeste, que es la más pobre de Brasil. Las experiencias que relatará Balsadi están más relacionadas con la agricultura familiar y se relacionan más en los presupuestos del Ministerio de Desarrollo Agrario.

El Programa Agrofuturo, de Innovación Tecnológica y Nuevas Formas de Gestión de Investigación Agropecuaria es un programa del gobierno, financiado parcialmente por el BID (Banco Interamericano de Desarrollo) con la administración de Embrapa, por un valor total de u\$s 60.000.000, con un plazo previsto de 5 años. De acuerdo a lo que oficialmente está estipulado, el Programa tiene por finalidad contribuir a la mejora de la competitividad y la equidad del sector agropecuario brasileño, por medio de la generación y transferencia de conocimiento y tecnología. Se apunta con esto al fortalecimiento de las acciones de investigación y desarrollo de Embrapa en temas estratégicos y de su infraestructura física, laboratorios e información.

Balsadi explica que hacer una actuación en territorios, especialmente cuando tienen bajo dinamismo económico y baja dimensión institucional, las competencias que se requieren no están dentro de una única institución. Esto acentúa la dificultad de las organizaciones para responder de forma adecuada a las necesidades de los segmentos sociales que exigen actuación diferenciada.

El Programa Agrofuturo se ha desplegado en el ámbito de Embrapa, y -según señala Balsadi- ha sido el producto del diálogo entre personas profundamente conscientes de la magnitud de los desafíos del desarrollo territorial. Asimismo explica que consta de cuatro componentes:

1. Sistema Competitivo de Investigación y Desarrollo;
2. Fortalecimiento de Capacidades en Áreas Estratégicas;

3. Núcleo Piloto de Información y Gestión Tecnológica para la Agricultura Familiar (AF);
4. Integración Regional e Internacional.

La presentación va a circunscribirse a los Núcleo Piloto de Fortalecimiento de Capacidades en Áreas Estratégicas (NAF). Este componente trata específicamente de apoyar iniciativas de integración social y productiva de la AF, teniendo como referencia la actuación en territorios.

Los núcleos son instrumentos de convergencia de varias instituciones y organizaciones, con miras a atender a los agricultores familiares en una perspectiva de rescate y generación de conocimientos que respeten y comprendan su dinámica. Asimismo, son espacios de aprendizaje para una convivencia constructiva entre técnicos de diferentes saberes y de los técnicos con los agricultores (integración saber técnico y saber popular). Está integrado por interlocutores cualificados de las organizaciones junto a los agricultores y se plasman en “oficinas” situadas en base física preexistente – eventualmente cedida por una de las organizaciones asociadas.

Los roles claves de los núcleos son:

- Socializar conocimientos y tecnologías disponibles;
- Identificar demandas de la agricultura familiar;
- Promover el intercambio entre el saber técnico y el saber popular;
- Estimular y favorecer la construcción de conocimientos en la perspectiva de los Anhelos de los agricultores familiares;
- Fomentar el intercambio de conocimientos y experiencias.

Explica que una línea de actuación de los núcleos (NAF) es la formación de multiplicadores, agricultores visitando otros agricultores, unidades de referencia tecnológica, unidades de aprendizaje, para compartir conocimiento.

Otra vertiente del núcleo, según comenta Balsadi, es la “agencia de información”, cuyo propósito es:

- a) Identificación y sistematización de las demandas de los agricultores familiares por información tecnológica, ampliación del acceso a la información, conocimientos y tecnologías, por medio de la validación de metodologías elaboradas, identificación de las principales fuentes de información, definición de contenido y lenguaje adecuados a la agricultura familiar, selección de técnicas adecuadas para transformación de los datos brutos en información con valor agregado;
- b) Estructuración de la información de forma jerárquica, tomando en cuenta: los suministros para la producción; la producción propiamente dicha y la post-producción agropecuaria;
- c) Utilización de diferentes tipos de acceso a la información.

Explica Balsadi que cada territorio debe tener una agencia disponible con las herramientas de internet. En esa cadena productiva se añaden publicaciones e investigaciones afines, por ejemplo, a la cadena de leche.

Otro caso que expone Balsadi es el “Programa Brasil Sin Miseria”. Más específicamente se refirió acerca de la actuación territorial de Embrapa en el contexto del Plan “Brasil sin Miseria”. El Plan ha sido configurado para atender la cuestión de las 16 millones de personas que están en la pobreza extrema, que es de una naturaleza tal que el mismo Estado no puede llegar. Balsadi explica que hay 14 “territorios de ciudadanía”¹⁴ que han sido definidos como prioritarios de actuación para agricultura familiar. Los mismos son los nueve estados de la región nordeste y un espacio en el Estado de Minas Gerais. Se buscaba que la gente cambie su comportamiento, se busca que se cambie la lógica muy puntual a una actuación más portadora de éxito en la resolución de algunos problemas estructurales.

El objetivo que señala Balsadi para este proyecto es construir una estrategia de relacionamiento con un público objetivo diferente, el que normalmente no es priorizado en sus proyectos de Investigación & Desarrollo (I&D) y de Transferencia de Tecnología (TT). También es construir un plan de trabajo participativo, dialogado con los actores de Asistencia Técnica y Extensión Rural (ATER) y mejor conectado con la realidad del público objetivo.

Alfredo Albín, del INIA de Uruguay expuso acerca de la planificación estratégica y el trabajo en el territorio. Explica que, a mediados de los 2000, con el cambio de la institucionalidad de los gobiernos, los institutos de I+D comienzan a tener una mayor importancia para hacer que la sociedad esté mejor¹⁵, y no sólo que se planifique un ensayo y se publique. Inicia la presentación de algunos ejemplos de cuáles han sido las formas de hacer que las cosas pasen. Explica la ley de descentralización creando los Consejos Agropecuarios Departamentales y las Mesas de Desarrollo Rural. Se comienza a interactuar en los propios territorios con los otros actores.

Explica Albín que en las “Mesas de Desarrollo” participan directamente los representantes de las organizaciones de productores, los consejos agropecuarios departamentales y otros actores locales, que le dan una dimensión más allá de lo agropecuario. En cada departamento hay dos o tres mesas. Explica también Albín que hay mesas que funcionan muy bien y otras que aún deben mejorar su performance. Los propios actores comenzaron a integrarse. En total, se nos señala que hay 33 mesas,

14 Es un Programa lanzado en 2008 por el gobierno federal de Brasil. Tiene por objetivo promover el desarrollo económico y universalizar programas básicos de ciudadanía por medio de una estrategia de desarrollo territorial sustentable. Sugerimos:

<http://www.territoriosdacidadania.gov.br/dotlrn/clubs/territoriosrurais/one-community>.

15 De acuerdo a un Informe de Resultados del Proyecto Uruguay Rural (2011) donde Alfredo Albín brinda su punto de vista, se nos señala que el INIA de Uruguay incorpora la cuestión del desarrollo rural a partir del año 2005. Es en ese año que se definen dos cuestiones a un nivel estratégico: el tema ambiental y la agricultura familiar. Estas cuestiones son integradas en Programas nacionales de Investigación. También se informa acerca de la participación del INIA en los Consejos Agropecuarios departamentales, en las mesas de desarrollo Rural y el Convenio con el Proyecto Uruguay Rural. De acuerdo a lo que explica Albín, esto hace que el INIA incorpore un aspecto nuevo: la investigación en experiencias asociativas de producción. Al respecto sugerimos: <http://www.ifad.org/pub/pl/uruguay.pdf>.

y este concepto de la “mesa” tiene una íntima relación con la idea de territorio tal como se encara en Uruguay. Por una disposición legal cada mesa tiene que tener un reglamento en funcionamiento, el cual fue avalado por el 90% de las mesas. El INIA, por Ley, es uno de los actores. Un ejemplo al respecto es el del Consorcio Regional de Innovación (Lechero del litoral), también denominado “CRI lechero”. Los CRI le dan un componente de región y territorio mucho más fortalecido que lo que hacía el INIA.

Sólo a efectos de clarificación del propósito de las mesas, Albín explica que las mismas tienen como finalidad la promoción de un mayor involucramiento y participación de la sociedad agropecuaria en la instrumentación de las políticas del sector, detectando las demandas e inquietudes de los productores rurales del departamento y canalizando los distintos proyectos de desarrollo. Para ello, impulsan una mayor articulación y coordinación de los sectores público y privado representativos de las cadenas productivas agropecuarias, orientados hacia la búsqueda de una mayor equidad, desarrollo local y a la preservación del medio ambiente.

Albín puntualizó después acerca del enfoque territorial aplicado a productores familiares. En primer lugar señala que los productores familiares constituyen un gran porcentaje del total (74%) según el Censo General Agropecuario del año 2000. La aproximación al proceso fue mediante lo que denomina “co-innovación”¹⁶.

Por el INIAF hizo su presentación Jorge Guzmán Calla acerca de la construcción del Mapa de Zonas Agroproductivas. Planteó que la zonificación se realizó para identificar la vocación productiva. Incorporó al análisis de dicho mapeo el reconocimiento de las 36 etnias.

En principio, Guzmán Calla expuso los objetivos de la zonificación:

- Realizar la zonificación agroproductiva, como base para la planificación de investigación, asistencia técnica y del fondo para la investigación a nivel nacional, regional y departamental.
- Apoyar a la organización de actividades del Sistema Nacional de Innovación Agrícola Forestal.
- Apoyar a la asistencia técnica en presencia de desastres naturales.
- Apoyar al proceso de Certificación de Semillas a nivel nacional

Guzmán Calla explica que tuvieron un proyecto grande del Banco Mundial que les financian seis programas, mientras que cuatro programas se refieren a recursos específicos y una propuesta del BM para un fondo de investigación. El ponente comenta que, con respecto a la zonificación, todavía se discute si es extensión rural o asistencia social. Puntualiza que con esta iniciativa se busca recuperar los saberes

16 Al respecto, en una presentación de Miguel Sierra en el 17° Encuentro Nacional del CAF (Cooperativas Agrarias Federadas) señaló: “Todo proceso de innovación se debe plantear también su apropiabilidad por las cooperativas y sus socios. Existen diversas formas de apropiabilidad pero lo fundamental es ser activos participantes de dichos procesos de innovación, en INIA hablamos de CO-INNOVACIÓN”. Para más detalle, sugerimos: http://www.caf.org.uy/IMG/pdf/Presentacion_Miguel_Sierra_CAF.pdf.

locales¹⁷. Guzmán Calla trajo a colación la Ley promulgada recientemente, denominada “Ley de la Madre Tierra”, donde se expresa que se debe reconocer el valor del conocimiento local y ancestral y cómo el conocimiento genético está relacionado con esto¹⁸.

De acuerdo a lo que comenta Guzmán Calla, y partiendo de este modelo, se hizo el mapa de zonas agro-productivas como base de la planificación de investigación. Explica que el esquema metodológico supone una recopilación biofísica y otra socioeconómica. También explica cómo se digitalizó y se almacenó en un banco de datos. Mostrando ilustraciones al respecto, el ponente explica en el mapa los aspectos biofísicos del territorio, analiza las ecorregiones y los mapas de inundación, las historias de inundación, las amenazas de sequía, los mapas de temperatura y los modelos digitales de elevación. Explica cómo lograron hacer una división para diferenciar el Chaco Serrano y los valles del sur, y fueron haciendo el trabajo para ver las regiones productivas, y al superponer los mapas encontraron las zonas productivas, con sus propios problemas. Explica cómo se llegaron a las diecinueve regiones importantes para la planificación. El ponente detalla cómo hicieron un análisis de cada una de las regiones, de la necesidad de bajar al campo, con técnicos, mapas a detalle, y basado en esto, hacer un trabajo más minucioso para ver la situación de las etnias, de qué viven, qué necesitan, si se podrá hacer investigación y cómo se los integra al modelo de investigación. Dentro del programa Quinoa¹⁹, se nos explica, se está planificando rescatar el material genético que se pueda utilizar bajo condiciones de más humedad, el problema de los hongos, y qué va a suceder en el caso de incrementar áreas productivas, con respecto al apoyo de la gente de la zona. Esto lo ilustra explicando la necesidad de “superponer” el mapa de la zonificación.

Finalmente, los desafíos del proyecto de la zonificación, según señala el ponente del INIAF, son los siguientes:

- Realizar el estudio a mayor detalle dentro de cada región productiva.
- Incluir el estudio de suelos a nivel nacional.
- Establecimiento de los programas nacionales de investigación.

17 Al respecto, el Plan del Sector Desarrollo Agropecuario de “Bolivia Productiva”, señala que la idea de innovación tiene que ver con una concepción de la tecnología como fuente de cambio productivo que combina las capacidades técnicas, financieras, comerciales y administrativas de los productores y que permiten el lanzamiento al mercado de productos con valor agregado y que sean competitivos. No obstante, esta aproximación de ninguna manera toma distancia con respecto al fomento de la recuperación de los saberes locales e innovación y el medio ambiente bajo el principio de respeto a la Madre Tierra. Sugerimos: <http://www.agrobolivia.gob.bo/archivos/PDS-MDRYT.pdf>.

18 Es interesante destacar que la Ley 144, en el mismo Artículo 15, incisos 1 y 2, señalan: “No se introducirán en el país paquetes tecnológicos agrícolas que involucren semillas genéticamente modificadas de especies de las que Bolivia es centro de origen o diversidad, ni aquellos que atenten contra el patrimonio genético, la biodiversidad, la salud de los sistemas de vida y la salud humana”, y “Todo producto destinado al consumo humano de manera directa o indirecta, que sea, contenga o derive de organismos genéticamente modificados, obligatoriamente deberá estar debidamente identificado e indicar esta condición”. Para mayor detalle sugerimos: <http://www.noticiasfides.com/g/economia/destacan-orientacion-de-la-ley-de-la-madre-tierra-en-proteccion-ambiental-a-la-agricultura-6169/>.

19 La palabra “Kinwa” o dawé son nombres usados en la lengua mapudungun (es decir, mapuche, “el hablar de la tierra”). Quínoa o quínoa es la denominación en español.

- Priorización de investigación y asistencia técnica.
- Distribución de ensayos regionales y nacionales.
- Establecimiento de un plan de asistencia técnica.
- Operación del fondo de investigación.

La pregunta final que propone Guzmán Calla es “qué vamos a hacer con las poblaciones precarizadas? Se refería a aquéllas que ganan menos de 10 dólares mensuales.

La presentación de Eliseo Monti, Director Nacional del INTA, comenzó con el planteo de contextualización. Así, comenta que la institución argentina tiene 360 agencias de extensión distribuidas en todo el territorio. También explica que las diferentes voces están representadas en las definiciones políticas de las regiones. El INTA contiene un centro y 5 institutos de investigación para la agricultura familiar. Y otra dimensión es que hay cerca de 7500 agentes.

Se van siguiendo distintos modelos de abordaje de la realidad. El INTA, comenta Monti, se caracterizó por tener un presupuesto que le permitió planificar su desarrollo. Esto se fue diluyendo hasta que a la salida de la crisis del 2001-2002 gastábamos el 95% del presupuesto en sueldos.

A medida que el INTA comienza a disponer de mayor presupuesto, se empieza a plantear y cambiar el enfoque, comienza a moldearse un cambio del modelo de gestión institucional. Monti explica que se provenía de un modelo fuertemente verticalista (estructurado de manera vertical-descendente) y se comienza a trabajar en aras de un modelo de gestión matricial. Así, se genera una “nueva cartera” de proyectos regionales y programas nacionales. Monti señala que esto permitió que la institución se vuelva a ordenar y, por otro lado, que se oriente más específicamente a las necesidades y realidades del país.

Los grupos de trabajo dispersos comienzan a reagruparse en torno al esquema matricial²⁰. En este contexto se desarrolla el enfoque de desarrollo local/territorial y de sistemas complejos, que es insertado en el PEI 2005-2015 (Plan Estratégico Institucional). Así nace un programa nacional de desarrollo territorial que empezó a sistematizar su acción, aprender y planificar desde la realidad.

Monti relata que en el INTA, en aquél momento, se comenzó a trabajar con un programa de contención como Pro-Huerta y otro, Cambio Rural, para un estrato de Pymes semi-empresarial. La propia realidad y la red que tenía instalada la institución terminó ajustando estos programas a las necesidades concretas. Monti señala que desde la propia realidad se fue identificando la necesidad de usar conceptualmente el enfoque de desarrollo local/territorial. Así cuando el INTA va a trabajar con la realidad, lo hace desde otra perspectiva, y desde la propia experiencia en el

²⁰ La estructuración matricial es la configuración que mejor interpreta a una institución organizada en torno a proyectos, donde los responsables de dichos proyectos deben interactuar con responsables de funciones más estables. Un ejemplo clásico ha sido la NASA, ya que había un Director del Proyecto Apolo XI y, por otro lado, había un Director Administrativo, un Director Financiero, un Director de Recursos Humanos, etc. La matriz le añade flujo, adhocracia y vitalidad a las configuraciones estructurales.

campo, sumando a los actores convencidos que también son parte de la solución, basados en su propia cultura. INTA no puede generar por sí solo proyectos de desarrollo local, lo que puede hacer es facilitar y entender esos procesos. Por eso la institución propone que el lugar de trabajo no es sólo con los actores, sino que la propia institución utiliza esa filosofía para trabajar dentro de sí misma. Señala Monti que esta aproximación es decisión política y, en todas las regiones, se están construyendo los proyectos regionales con esta filosofía.

Monti puntualiza que, aun hoy, muchos piensan que el INTA debería trabajar sólo en ciencia y tecnología y un poco dedicado a la difusión, pero la realidad impone otra cosa. Ya no es posible abordar la complejidad de la realidad de una manera parcial, siendo una institución del Estado. Por eso Monti refuerza la importancia que cobra el desarrollo local y territorial. Un ejemplo al respecto es el Centro de Investigación de Castelar, que es reconocido a nivel mundial, se trabaja allí también en sanidad humana y en salud pública. Allí también nos preguntamos, cómo la realidad nos modifica y requiere transformaciones.

Monti explica que, en el INTA, se busca que se empiece a pensar y utilizar las herramientas e instrumentos del enfoque territorial para ir generando, a nivel local, un entorno innovador que permita el desarrollo de la población, que mejore sus ingresos y, en general, su calidad de vida.

Revigorizando esta idea del territorio, Monti señala que la innovación no es sólo tecnológica, y que es importante ir avanzando y viendo de qué forma se busca que los distintos actores, envueltos en la problemática de la realidad, se puedan sumar y sean parte de la solución. En INTA, explica Monti, se ha ido aprendiendo a reconocer lo que es la “tecnología social” como herramienta válida para hacer un mejor abordaje de la realidad.

De todos modos, Monti explica que no sólo hay que mirar desde un enfoque de desarrollo territorial sino desde la idea de “sistemas complejos”, especialmente a partir del hecho de que con el enfoque de una sola disciplina no basta. En los últimos años, a nivel local, están surgiendo muchas mesas de concertación o agencias de desarrollo local, y otras formas de institucionalidad que permiten articular el abordaje de la realidad desde una manera diferente a la convencional, participando tanto el Estado como otras organizaciones, en el aporte y la participación, para el diseño y relevamiento de la demanda. Todo esto ha hecho, según Monti, que la Institución comience a pensar y revisar, tanto en los centros de investigación como en las agencias de extensión su acercamiento al relevamiento de las necesidades de la sociedad.

La última presentación de la mesa 1 fue la de Arturo Campos del INIA de Chile. Al respecto, señala que el enfoque que Chile tiene con respecto al tema territorial prácticamente no existe, ya que es uno de naturaleza regional (político-administrativo). Sin embargo, señala Campos que en las nuevas agencias de innovación que se establecen, emerge la importancia creciente de un enfoque de territorios. Toda la estructura del financiamiento de la actividad de desarrollo e innovación en Chile va a estar orientado al tema de los territorios. Explica Campos que el principal problema es la innovación.

Luego de explicar someramente la historia del INIA, Campos se centra en la importancia de la innovación. El tema agrícola va hacia uso de maquinarias y robótica, debido a que no hay uso intensivo de mano de obra en el campo. Campos remarca el hito de la aparición en escena como actores principales de los pequeños productores y la coordinación con el Instituto Nacional de Desarrollo Agropecuario (INDAP). Remarca el cambio ocurrido en los años noventa cuando de “estación experimental” se cambia a “centros regionales” y cada región trata de tener sus propios sistemas de investigación. La actividad económica y política del país, señala Campos, se está descentralizando.

Explica Campos que El INIA de Chile tiene que pelear su presupuesto con el Ministerio que les proporciona el 45% mientras que los proyectos, convenios y las ventas deben generar el remanente. El presupuesto total es 44 millones de dólares, siendo unos 200 profesionales aproximadamente.

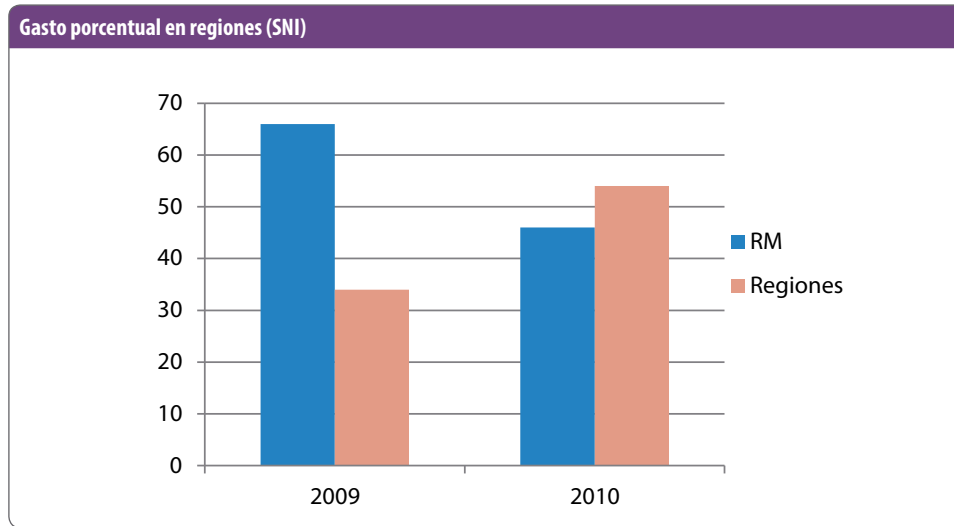
Campos explica que cada región del país tiene su propio plan estratégico, y esto permite definir la priorización de la distribución de fondos.

Región	PIB/cápita	Referente
Arica Parinacota	5.884	Tailandia
Tarapacá	20.427	Portugal
Antofagasta	37.047	Reino Unido
Atacama	17.904	Rep. Checa
Coquimbo	9.404	Surinam
Valparaíso	9.509	Costa Rica
Metropolitana	14.437	Uruguay
O'Higgins	10.426	México
Maule	7.532	Colombia
Bio Bio	8.669	Rumania
La Araucanía	5.058	Ecuador
Los Ríos	6.804	Bulgaria
Los Lagos	6.513	Perú
Aysén	9.582	Panamá
Magallanes	10.765	Malasia

El gráfico de PIB per cápita por regiones de Chile que antecede, permite ver las disparidades, los bolsones de pobreza y los problemas tecnológicos que hay como desafíos. Y por ello, colige Campos, aparece la necesidad de establecer enfoques territoriales con seriedad.

La línea conceptual, que sigue Campos en su presentación, es la de mostrar la importancia creciente que han cobrado las regiones, en tanto modalidad propia y específica de Chile para adoptar su idea de territorio.

Por ejemplo, el siguiente gráfico muestra como el gasto en innovación a nivel de región ha cobrado una creciente importancia:



Campos describe ejemplos de acciones del INIA de Chile que pudieran tener mucha relación con una intervención territorial. Por ejemplo, la experiencia de los centros de extensión (CTE). El caso del CTE del borde costero de La Araucanía donde 57 profesionales y técnicos de equipos de Prodesal²¹ y Servicio de Asesoría Técnica de INDAP y Municipios participantes, están vinculados directamente al trabajo que desarrolla el CTE. Los profesionales reciben capacitación técnica en los distintos rubros, con el propósito de reforzar el proceso de mejoras tecnológicas en los productores con los cuales se vinculan a diario. A posteriori, Campos expone casos similares, como el del CTE Los Lagos y Los Ríos y el del CTE del Palto.

Finalmente, ilustra Campos señalando las siguientes conclusiones:

- INIA ha experimentado desde sus inicios un enfoque de investigación regional.
- INIA, producto de la institucionalidad de la asignación de fondos, adquiere vía concursos públicos, recursos para investigación asociados a regiones.
- La Transferencia Tecnológica, está asociada igualmente a un enfoque regional con aportes de asignación directa por parte del Estado.

²¹ El Programa de Desarrollo Local PRODESAL, junto con el Servicio de Asesorías Técnicas (SAT) es uno de los pilares de la actual política de fomento de INDAP en Chile. Los criterios que enmarcan su accionar son: inclusión, diferenciación en la atención, intencionalidad y articulación. Al respecto: <http://www.indap.gob.cl/Prodesal/default.aspx>.

1.3. Desafíos de la temática

Luego de las exposiciones de los diversos INIA, vemos emerger algunas cuestiones a las cuales proponemos considerar como desafíos a los que habrá que enfrentar.

- Las ideas de “núcleo” (Balsadi) o “mesa” (Albín y Monti), como una herramienta facilitadora de la gestión del desarrollo territorial, impone una reflexión sobre el carácter de “construcción social” del proceso de desarrollo, que no puede ser logrado de manera “arriba-abajo”. Estas modalidades de ejecución de intervención territorial adoptan diversas denominaciones –tales como mesas regionales, redes, comisiones, núcleos- y son espacios de interacción de naturaleza horizontal entre actores de los territorios que facilitan la reflexión, el análisis crítico de la realidad y la elaboración compartida de propuestas e instrumentos para abordarla. Estos aportes son claramente transversales ya que integran estas mesas los representantes de entidades públicas, miembros de la sociedad civil, universidades, cooperativas, empresas destacadas, y entre ellos construyen, con esfuerzo por cierto, miradas integradas, formulan objetivos, establecen prioridades y realizan propuestas.

Una enseñanza que es posible observar a partir de las experiencias de las diferentes mesas, es que la descentralización -de hecho- se materializa en estas experiencias y que el poder se crea de manera cotidiana en el marco de la concertación y el consenso social (Boisier, 2005).

Una pregunta adicional que aparece luego de ver las modalidades de las mesas y núcleos es si las mismas no podrían ser profundizadas para penetrar aún más en el territorio. En otras palabras ¿cuánto se aproxima una institución al territorio, para su desarrollo, cuando lo hace a través de las técnicas de los núcleos o las mesas. Por ejemplo, las mesas supone la participación de los colectivos institucionalizados, sea parcial o totalmente. ¿Cuán organizados están los colectivos atomizados por altos niveles de exclusión? ¿Qué representatividad tienen los participantes en las mesas? ¿Qué instituciones, con bajo nivel de interés de participación, están quedando fuera de estas modalidades participativas?

- El encuentro con el territorio interpela a los INIA con respecto a los perfiles clave que habrá que vigorizar en cada institución. La compleja problemática de los territorios obliga, por lo tanto, a revisar qué capacidades deben estar instaladas en las instituciones que levantan como propias las banderas del desarrollo. La ruptura epistemológica del modelo lineal en el que unos investigan y otros transfieren, y las barreras separadoras entre la institución y el territorio son las mismas que las que podría haber entre un cliente y un proveedor, o entre un organismo y los usuarios. La fuerza transformadora del territorio impregna a los intersticios de las culturas institucionales (en general plurales) y, por supuesto, invita a la reformulación de los perfiles, ya que se pone en tela de juicio el concepto mismo de investigación. Es posible que la propia idea de multi-disciplinariedad llegue a quedar obsoleta ya que lleva implícita las barreras jurisdiccionales de las disciplinas. Los límites epistemológicos mismos de las diversas disciplinas han entrado en crisis. Un ejemplo al respecto es la reflexión sobre las diferencias entre disciplinas tales como Psicología Social, Sociología, Antropología Social, Ciencias Políticas, etc.

En el caso de las ciencias llamadas “duras”, los territorios plantean la cuestión de incorporar al *corpus* o *canon* profesional de sus disciplinas a un nuevo conjunto de saberes. La cuestión, en todo caso, es si el cambio del perfil debe ser visto como “saberes añadidos” o si se configura un nuevo cuerpo integral de saberes, donde muchos de los estándares de conocimiento que se disponían hasta allí han quedado obsoletos y, por lo tanto, se requiere tanto el desaprendizaje de saberes, y la incorporación de nuevos que hacen de su nivel profesional prácticamente un nuevo sendero. Este debate epistemológico trae, entonces, la cuestión de si la innovación y el desarrollo se cristalizan en el laboratorio o en el territorio.

- Una última reflexión acerca de los perfiles tanto de los investigadores propiamente dichos como de los agentes de desarrollo local es una pregunta sobre si es suficiente con las capacidades. La cuestión aquí es si la incorporación de nuevos conocimientos y habilidades es condición suficiente para estar a la altura de las circunstancias. Los cambios culturales requieren transformaciones de los propios puntos de vista, es un cambio en el universo de las subjetividades, en los valores y, en definitiva, en las ideologías. El debate que requiere esto es una transformación de los ideales, un convencimiento no sólo intelectual de las posibilidades del desarrollo endógeno y la visualización del territorio como ámbito de superación de la exclusión. ¿Cómo trabajar para el desarrollo si es que pensáramos que el crecimiento es suficiente?

2. Las experiencias de intervención territorial

2.1. Intervención territorial e innovación

Se ha convertido en un ámbito de consenso la cuestión que nos señala que los procesos de desarrollo local son, principalmente, una estrategia que escoge, como impulso dinamizador, a los procesos de desarrollo endógeno²², es decir, el impulso de la capacidad emprendedora local, las acciones de capacitación de potenciales creadores de empresa, las políticas de formación para el empleo, las iniciativas de las instituciones locales (enclavadas en el territorio) en materia socioeconómica, los llamados polos de reconversión, a través de una cooperación entre los agentes públicos y privados (Di Pietro Paolo, 2001).

El marco que opera como contexto de esta visión de la gestión del desarrollo lo ilustra Bernardo Kliksberg (1997) al proponer, (1) cuestionar el modelo del “derrame”, al considerar erróneamente que el crecimiento económico, por su sola dinámica, alcanza a todos los sectores de la sociedad; (2) revalorizar el capital humano y el capital social como factores claves para el desarrollo; y (3) poner énfasis en la necesi-

22 Boisier (2001) explica la endogeneidad como aquello que se manifiesta tanto en el plano *político*, por la autonomía de una región o territorio para decidir sobre su propio futuro, en el plano *económico*, por la posibilidad de un territorio para reinvertir sus excedentes y diversificar su economía; en el plano *científico-tecnológico* para generar sus propios impulsos de cambio tecnológico; y -finalmente- en el plano de la *cultura* en tanto ámbito de generación de identidad socioterritorial

dad de articular desarrollo económico y desarrollo social. De esto emerge que no es posible dejar a las fuerzas sobrenaturales de una “mano invisible” que operen de manera automática el logro de balances equitativos. Este balance no ha de lograrse sin *intervención*. Y, siguiendo el segundo punto, señalado por el autor, la idea de “desarrollo” debe ser repensada y redefinida, para no caer en la confusión de relacionarla con el mero crecimiento. Boisier (2001) ha reflexionado, de manera clara, sobre esta cuestión al señalar que la mirada economicista del desarrollo (al ser confundido con el crecimiento del PBI) generó una suerte de “circularidad viciosa” que ha dejado fuera del desarrollo a la propia vida de las personas. Quizás por esto es que el desarrollo pudiera ser entendido como una “utopía social”. El desarrollo, por tanto, no se reduce a la dimensión económica, sino que ha de considerar tanto indicadores económicos como aquéllos relacionados con el nivel de vida, la salud, la educación y las dimensiones más intangibles, relacionadas con la percepción de igualdad y equidad. Esto no sólo amplía las posibilidades programáticas del desarrollo sino que levanta la vara del desafío de las metas de desarrollo a ser establecidas.

La conexión entre la idea de “desarrollo”, tal como la hemos analizado anteriormente, con el concepto de “innovación” posiblemente nos permita hacer una “detención técnica” en el clásico “Triángulo de Sábato”²³, de manera que nos invite a concluir en la necesidad de repensar un *modelo propio* de desarrollo tecnológico endógeno, que permita alcanzar los niveles de competitividad requeridos para la supervivencia y futuro de las producciones locales. Al respecto, es importante señalar que las capacidades tecnológicas se construyen, y que dicha construcción no se da unilateralmente, sino que se genera a partir de la interacción de los diferentes actores involucrados en el proceso productivo (Oregioni et.al. 2007)²⁴.

Un peligro que puede emerger de una interpretación lineal de los factores desencadenantes del desarrollo, es que se ubique a la innovación como una especie de variable independiente que participa de una fórmula del desarrollo a partir de una mirada de cadena lineal, tal como el siguiente ejemplo:

Perspectiva lineal de innovación y desarrollo



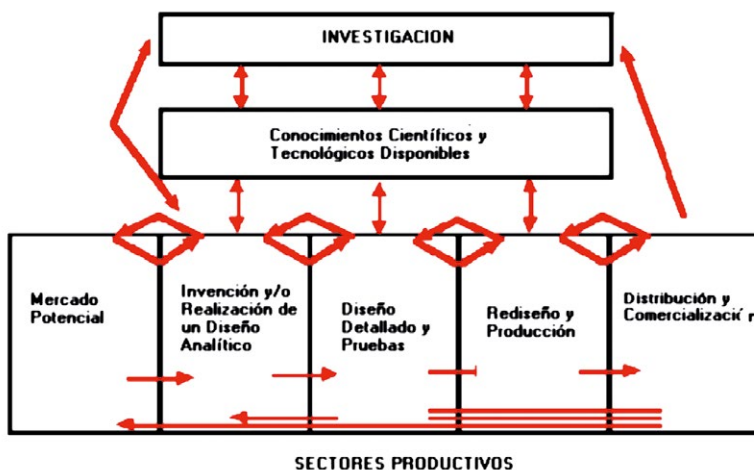
23 Esta idea, retomada por Bocchetto (2008:42), recoge y reanaliza el modelo que interrelaciona los vértices Estado – Infraestructura Científico Tecnológica – Sector Productivo. El modelo propone que, para que exista un sistema científico tecnológico, es necesario que se cumplan los siguientes postulados: (1) El Estado, como diseñador y ejecutor de la política; (2) La infraestructura científico tecnológica, como sector de oferta y tecnología; y (3) El sector productivo, como demandante de tecnología.

24 Esta cita, cuya fuente es: http://www.econ.uba.ar/planfenix/economias_regionales/comision%20C/07-Oregioni%203.pdf, se corresponde a un documento del Plan Fenix, que escribieron María Soledad Oregioni, Mariana Calvento y Fernando Julio Piñero, denominado “Ciencia, Tecnología e Innovación y Desarrollo Local. El caso de Talleres Tandil/Fundalum, Argentina”.

Giovanni Arturo López (2004), a propósito de su idea de la innovación como un proceso socialmente distribuido, describe a la perspectiva lineal de la innovación como “neoclásica”, en la que los procesos innovadores están enclavados en los circuitos de I+D y luego el producto de los mismos son ofrecidos a la sociedad quien, con la lógica de la oferta y la demanda, adquiere, acepta o rechaza los mismos.

López, basado en el modelo neoschumpeteriano, propone, como alternativa al modelo lineal, un esquema de interacción entre la construcción del conocimiento, la innovación y cada etapa del proceso²⁵:

Perspectiva interactiva de innovación y desarrollo



Nótese que esta nueva perspectiva, más asociada a una idea de proceso interactivo (equivalente a la “investigación-acción”) elimina la distinción, típicamente schumpeteriana, entre invención, innovación y difusión (extensión) como tres momentos claramente distinguibles, y supone, en cambio, una concepción del cambio y la innovación tecnológica como proceso continuo. El “*feedback*” sube desde los estadios “aguas abajo” (producción, comercialización y distribución) hacia los estadios “aguas arriba” (invención y/o concepción analítica del producto o proceso). Obviamente, esta modalidad de innovación pone énfasis en las interacciones entre la reflexión científica e innovación tecnológica en cada estadio del proceso de innovación.

Siendo que no hay competitividad²⁶ sin innovación, ésta se convierte en un resorte crítico del desarrollo. Al respecto, Bocchetto (2008:43), inspirado en Albuquerque

25 El siguiente gráfico está extraído de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/849/84911685035.pdf>, basado en el texto de Giovanni Arturo López (2004).

26 No resulta ajeno al análisis y al espíritu de todo este documento que la palabra “competitividad” ha llegado a ser apropiada por un sentido fuertemente mercantilista, probablemente distante de la idea que impulsa la lógica del desarrollo territorial. Álvarez García y Rendón Acevedo (2010:49) se detuvieron en este aspecto, intentando distinguir entre la competitividad de una empresa y el enfoque territorial. Los autores señalan que la competitividad está referida a la capacidad que tienen los países o territorios para generar, en forma sostenida, riqueza en el entorno de un mundo globalizado.

(1997) ha señalado que “la introducción y difusión de innovaciones que persigan un crecimiento con equidad debe ir de la mano de un cambio social e institucional concertado con los diferentes agentes territoriales”.

En la innovación opera una disrupción en la que ocurre un proceso, continuo por cierto, de ruptura entre reglas formales e informales, que deben incrustarse en los ámbitos de la codificación del nuevo conocimiento que, a su vez, es tácito y, como tal, permite una mejor reproducción e interactuación tanto entre los agentes que actúan en el territorio como en el territorio propiamente dicho. Al respecto, Yoguel y López (2000) han planteado la importancia y las competencias de los agentes de desarrollo en tanto que catalizadores y palancas de los procesos de innovación en los territorios.

Finalmente, por el lado del territorio propiamente dicho, las garantías de éxito del desarrollo territorial también requerirán determinadas condiciones, sobre las que nos inspiran las reflexiones de Boisier (2005) al respecto. Enumeramos algunas de las más importantes:

- La endogeneidad requiere descentralización. Detrás de esto hay una condición política fundamental, que permita que se generen las condiciones para el crecimiento del peso de lo local. El grado y nivel específico de descentralización de un territorio, si pudiéramos medirla, provendrá del más adecuado balance entre una oferta descentralizadora desde el Estado (lo cual requiere de políticas “territoriales”) y, por el otro lado, de una demanda de descentralización planteada, de manera clara y precisa, por el territorio socialmente organizado. La idea de la necesidad de estar *socialmente organizados* da cuenta de uno de los desafíos más potentes para nuestras instituciones, especialmente cuando hablamos de “desarrollo territorial”, de manera que este lado de la ecuación opere como catalizador del proceso.
- La endogeneidad también supone que el territorio tenga la capacidad para capitalizar los excedentes económicos que se generen en el mismo espacio social. Aquí también nuestras instituciones tienen un rol y una responsabilidad, y objetivos a definir, para acompañar al territorio a construir competitividad.
- El territorio debe tener la *capacidad* para generar las innovaciones que, a su vez, le permitan ser competitivos. Este punto tiene una relación intrínseca con el anterior. No nos referimos aquí a micro-innovaciones cuantitativas, sino innovaciones que transformen cualitativamente la estructura y la capacidad del territorio para ser crecientemente competitivos. Esto supone, obviamente, instituciones innovadoras en sí mismas, organismos locales de ciencia y técnica, observatorios de innovación, los diversos actores del territorio comprometidos con la constante ruptura de *status quo*.
- Boisier (2005) también señala que la endogeneidad requiere una cultura territorial. Esto se relaciona con una especie de identidad que asocia el ser colectivo con el espacio social específico que está delimitado por el territorio.

Esta enumeración de condiciones territoriales da cuenta de las dimensiones política, económica, científica y cultural que deben ser permeadas por el punto de vista

transformador, y ello operará como una *conditio sine qua non* para la eficacia de la intervención territorial. Esto no significa que la demanda no pueda ser construida, ya que la exclusión, en ocasiones, opera como el “síndrome de Estocolmo”. Pero, en todo caso, el objetivo de la intervención deberá operar en estas dimensiones o resortes que apalancarán la transformación.

2.2. Las ponencias

La conferencia inicial de la mesa 2 estuvo a cargo de Marcelo Sili²⁷, referida a la dinámica y trayectoria del desarrollo territorial.

En el pasado, señala Sili, se pensó el territorio como fuente de riquezas, o la mirada dicotómica de ver lo rural como una plataforma productiva. Pero ello está cambiando. Sili puntualiza los factores que llevan a la transformación, a saber, la movilidad, una nueva relación campo-ciudad, la generación de nuevas actividades y la imposición del agronegocio por sobre las lógicas familiares.

Algunas de las constataciones que Sili señala y que conllevan, asimismo, a algunas consecuencias son las siguientes:

- El modelo de agronegocios deslocalizado ha llegado a ser hegemónico, imponiéndose sin restricciones sobre los diferentes territorios. A su vez, tiene una lógica diferente a la de la agricultura familiar a la que estábamos acostumbrados, ya sea para producir soja, vid, forestación o ganadería. Es una lógica diferente. La agricultura familiar no es el pequeño productor, sino también los productores familiares medianos con una lógica de producción familiar.
- Hay una gran diversidad de modelos (pools de siembra, fideicomisos, etc).
- El fuerte crecimiento del sector agrícola no conduce necesariamente al desarrollo de territorios rurales, no garantiza el desarrollo rural equilibrado, sostenido. Hay desiertos verdes con pobreza y deterioro ambiental.
- Hay muchos organismos sectoriales, señala Sili, pero nadie se hace cargo del territorio. No tenemos instituciones territoriales. Los municipios tienen baja capacidad para intervenir en territorios rurales, y por herencia hispánica son urbanos. Tenemos orfandad en políticas y administración pública.

Finalmente, conviven iniciativas para ordenar el desarrollo de los territorios rurales, pero los proyectos no dialogan, esos programas tienen su propia clientela, y a veces compiten por los recursos.

Entonces, se pregunta Sili, si hay espacio para construir procesos innovadores de desarrollo territorial en la región. Un intento de respuesta acerca de los temas cla-

27 Marcelo Sili es Doctor en Desarrollo Rural de la Université Toulouse Le Mirail, Investigador del CONICET y especialista en políticas de desarrollo con experiencia en el diseño e implementación de planes y proyectos de desarrollo en América Latina con énfasis en el Cono Sur (Argentina, Chile, Paraguay, Uruguay). Realiza investigación y capacitación en Desarrollo Territorial para la Fundación ARGENTINA y el Laboratorio AGRITERRIS.

ves para innovar y construir un nuevo modelo de desarrollo rural en las Américas es puntualizado, por Sili, de la siguiente manera:

- Repensar la agricultura en relación a tres metas claves: generar riqueza, asegurar soberanía y seguridad alimentaria, y contribuir al equilibrio territorial de nuestros países.
- Reconstruir lo rural como un espacio de innovación y desarrollo. No es sólo generación de divisas, sino que nos interesa algo más. Salir de la concepción dicotómica urbano-rural o agricultura-industria, ya que no contribuyen a reconstruir una mirada real de los territorios rurales.
- El desarrollo de los territorios tiene que ver con una dinámica multiescalar. Esto significa que no es sólo un problema de la escala local.
- Reorganizar y recrear la institucionalidad vinculada al desarrollo de los territorios rurales, donde la gestión no es de meros sectores sino de redes complejas multiactores.
- Pensar nuevos instrumentos para la innovación agropecuaria pero en estrecha relación con el territorio.
- Generar nuevas capacidades y habilidades para pensar y actuar sobre los territorios rurales.

Al respecto, surgió la cuestión acerca de la importancia del Estado en estos procesos y, justamente, la dinámica multiescalar da cuenta de ello: si no hay un buen diálogo entre los diferentes niveles de decisión territorial, lo local queda huérfano. De la misma manera, si a nivel nacional no hay políticas, no sirve de nada y resultaría, por tanto, un esfuerzo estéril. Es fundamental el diálogo entre niveles decisorios de políticas. Una cuestión emergente, al respecto, es que la Argentina viene de décadas de no institucionalidad para pensar el desarrollo local y la oportunidad que ha aparecido desde hace unos años debe continuar capitalizándose.

Una de las cuestiones claves, relacionada con lo conceptual y con la agencia del desarrollo propiamente dicha es que, en ocasiones, se mezclan los enfoques de si nos referimos a “enfoque territorial” o a “desarrollo”. Es importante, por lo tanto, definir qué estamos entendiendo por el enfoque. El enfoque territorial es distinto al desarrollo territorial. Al respecto señala Sili que el enfoque territorial permite ver al territorio como un sistema, que no es sólo agricultura. El desarrollo territorial rural, en cambio, es el proceso de mejoramiento de las capacidades de un territorio.

Una reflexión emergente de las puntualizaciones de Marcelo Sili, planteada por los participantes, es la relación entre el desarrollo territorial agrario y los INIA, y de cómo los proyectos de asistencia técnica y de investigación pueden orientar sus esfuerzos hacia el desarrollo local y territorial. Al respecto Marcelo Sili señaló que el que da cuenta del territorio es el que puede administrar el territorio, es decir, un actor de carácter local. Es diferente “contribuir” a dicho desarrollo que “hacerse cargo” del desarrollo. Un ejemplo que ilustra estas contribuciones es el caso del INTA desde el lugar de la generación de ciencia y tecnología y su contribución real al desarrollo de un territorio.

Luego de la conferencia de Marcelo Sili, se iniciaron las presentaciones de la Mesa 2, y la primera de ellas estuvo a cargo de Otavio Balsadi de Embrapa (Brasil). El ponente explica que los debates acerca de la territorialidad del desarrollo son recientes en Brasil, ya que los investigadores brasileños pasaron a tratar el asunto al final de la década de los noventa. Asimismo, señala que diversos científicos han analizado el desarrollo territorial como una estrategia para avanzar en la constitución de nuevas institucionalidades que articulen la participación y la gestión social, con propuestas innovadoras de diversificación e innovación económica.

Balsadi propone que la temática territorial se da por cuenta de la inducción de las políticas públicas. Al respecto, señala tres momentos que se han dado en Brasil que influyeron en la configuración de la temática territorial:

1. La creación del PRONAF y la institución de la Agricultura Familiar. Con ella se va a configurar la primera política. PRONAF es el Programa Nacional de Fortalecimiento de la Agricultura Familiar. Esta iniciativa supuso la incorporación a la política pública de una reivindicación de varios movimientos nacionales. De hecho, desde el 2010 hay una Ley de Agricultura Familiar.
2. Un segundo momento es la creación del Programa Nacional de Desarrollo Sostenible de los Territorios Rurales (PRONAT), que se genera como discusión de una propuesta del ex Presidente Lula, a partir de la cual es creada una secretaría específica, la “Secretaría de Desarrollo Territorial”. La misma se estructura con el CONDRAF (Consejo Nacional de Desarrollo Rural Sostenible), que intenta aglutinar los mismos actores que los de representación nacional (sindicato, federación estadual, etc.). Sobre este marco de referencia, la Secretaría de Desarrollo Territorial lideró un esfuerzo para definir los fundamentos de desarrollo territorial.
3. Un tercer momento es el Programa de Territorios de Ciudadanía. El objetivo de esta iniciativa es promover el desarrollo económico y universalizar programas básicos de ciudadanía por medio de una estrategia de desarrollo territorial sostenible. De esta manera, áreas como salud, educación, y varios programas, se acoplaron a esta iniciativa que incluyó esfuerzos como el de la alfabetización. La idea de los núcleos (una de las iniciativas dentro de este Programa) era una contribución institucional que pudiera permanecer.

Balsadi señala que un paso siguiente, y de mayor profundidad, es la inserción de las iniciativas anteriores dentro del Programa “Brasil sin Miseria”, acerca del cual desarrolló con mayor profundidad a propósito de su ponencia de la mesa 1.

La presentación de Alfredo Albín, del INIA de Uruguay, se centró en relatar la experiencia del Enfoque Territorial de I+D aplicado a productores familiares.

Albín señala que en Uruguay el 74% de los productores son familiares. Asimismo señala la fuerte relación en la manera de abordaje de esta problemática desde un paradigma de división del trabajo que es análogo a la cultura de “silos”. Este paradigma conjuga los verbos tales como “yo investigo, tú transfieres, él adopta”, donde los transferencistas les echaban la culpa a los investigadores, y éstos a ellos. Este flujo de culpas circuló habitualmente. Antes había problemas que se resolvían por

la investigación, otros problemas que eran resolubles por medio de la capacitación, otros eran estructurales y, finalmente, otros eran de mercado.



El gráfico anterior ilustra cómo se configura, para el INIA de Uruguay, la implementación y operacionalización del nuevo paradigma. Nótese que los actores públicos y los decisores privados son impulsores de la innovación institucional que derrama sus productos tanto sobre el mercado como los conocimientos sobre los productores rurales.

Para Albín, los proyectos a nivel nacional están localizados territorialmente en el Centro-Norte-Litoral, por un lado, y el Este y el Sur, por el otro. Se parte de lo territorial, se identifican los actores, se configura el mapa y luego llega al nivel predial, se identifican tres o cuatro sistemas productivos y se aplican metodologías basadas en la definición de indicadores sociales, económicos y ambientales. Albín alude aquí a procesos de “co-innovación”²⁸ con los productores.

La invitación de Albín para hacer que las cosas pasen²⁹ es formulada en el marco de una propuesta de consideración de los esquemas de mesas de naturaleza territorial,

²⁸ Al respecto, Albín se refirió al Proyecto de Co-Innovación para el desarrollo sostenible de sistemas de producción familiar de rocha, Uruguay. Un proyecto que supone el abordaje territorial en dos zonas de Rocha (Sierras y Castillos) cuyo objetivo general es contribuir, desde la investigación científica y el desarrollo tecnológico (I+D), a la mejora de la sustentabilidad (socio-económica y ambiental) de los sistemas de producción familiar de la región Este de Uruguay, aportando al desarrollo del medio rural y a la mejora de la calidad de vida de los pobladores.

²⁹ Clásica frase de origen managerial: “*making things happen*”, que ha estado asociada a la capacidad de ejecución que se espera de los gerentes, y que ha sido tomada prestada por el mundo de la autoayuda y el coaching para fortalecer la confianza de quienes tienen que emprender o llevar a cabo desafíos significativos. Al respecto: <http://makingthingshappen.com/about.html>.

por ejemplo: INIA + Centro de Universidad Región Este + Facultad de Agronomía + Universidad de Wageningen + Agresearch. La premisa que propone Albín se refiere a la importancia de llenar los espacios teóricos con casos y actores concretos.

A nivel regional, señala Albín, INIA de Uruguay ha tenido experiencia de trabajo con una herramienta que da soporte a esta modalidad de múltiples actores planificando la innovación en el territorio, que es la metodología PIPA. Esta técnica, cuyas siglas provienen del inglés “*Participatory Impact Pathways Analysis*” significa “Análisis Participativo de Vías de Impacto” y dan cuenta de una metodología de planificación, seguimiento y evaluación de proyectos. En la misma se incluyen elementos de evaluación de programas, análisis de redes sociales y mecanismo de investigación para entender y promover la innovación.

Por otro lado, a nivel predial se ha trabajado con la metodología MESMIS (“Marco para la evaluación de sistemas de manejo de recursos naturales incorporando indicadores de sustentabilidad”³⁰) que consistió, fundamentalmente, en visitas prediales mensuales y espacios de discusión y acuerdos.

En su presentación, Francisco Tapia, del INIA de Chile, comenzó señalando una propuesta de definición de territorio, en tanto que “un área definida (incluyendo tierras y aguas) a menudo considerada posesión de una persona, organización, institución, Estado o país. También se denomina territorio a la zona controlada o dominada por ciertos animales y sistemas productivos”. También clarifica que el territorio es un concepto polisémico, cuya definición varía de acuerdo a la disciplina desde la cual se lo enfoque.

La ponencia y el ejemplo presentado por Francisco Tapia se concentró en un estudio de caso referido a una región que está en el extremo norte de Chile (Parinacota), que es la parte alta de la región, que limita con Bolivia. “Parinacota” significa “tierra de flamencos”. Arica es una región en un pleno desierto, donde no llueve. La única agua es por el invierno del altiplano. El ponente aclara que hasta el 2005 no había llegado el INIA a la región, y que en este tipo de proyecto se acompaña y no sólo se asiste técnicamente. Al respecto, comenta el caso de los mapuches, pueblos originarios de la zona, que les piden a los técnicos del INIA que los “acompañen a soñar”. Desde el arribo del INIA a la región, se empezaron a desarrollar planes y estrategias regionales de desarrollo. Este plan estratégico se hizo al nivel de cada región y se sectorizó por territorio.

30 Para profundizar la metodología recomendamos: http://mesmis.gira.org.mx/es/static/mesmis_framework.

Luego de introducir esta temática, el ponente mostró una serie de fotografías descriptivas de los territorios abordados, y las estrategias llevadas a cabo en cada uno de ellos, a saber:

Zona	Estrategia regional
Valle costero Azapa	<ul style="list-style-type: none"> • Optimización del Recurso hídrico • Mejoramiento de la Competitividad. Producción de hortalizas bajo criterios de Producción Limpia
Valle interior Lluta	<ul style="list-style-type: none"> • Optimización del Recurso Hídrico • Calidad del Agua • Producción Limpia
Precordillera- Putre	<ul style="list-style-type: none"> • Agricultura de subsistencia • Ganadería • Praderas – Orégano - Papas y Maíz
Altiplano	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo y protección del recurso natural • (Bofedales asociados a la ganadería auquénida)
Ururi	<ul style="list-style-type: none"> • Optimización de Recursos Hídricos • Agricultura Sustentable • Producción Animal • Medio Ambiente

Algunos focos sobre los que puso énfasis el ponente fueron la invitación a la comunidad Aymará para identificar demandas. Con respecto al eje de la intervención de INIA - Ururi, Tapia reflexiona que históricamente los resultados de las investigaciones eran propuestos a los productores, mientras que el nuevo modelo de intervención del INIA supone la interacción entre la demanda (lo territorial como enfoque desde la demanda) y las cadenas agroalimentarias en torno a la cual se despliegan la investigación, el desarrollo tecnológico, el comercio de tecnologías y los servicios de apoyo.

Una pregunta que se le formuló a Tapia se refirió a si en el proceso de participación en la construcción del consenso para lograr la innovación estaban los productores, y los sindicatos de trabajadores del medio rural. El ponente explica que un indicador de transferencia (o de efectividad) se relaciona con la construcción de una mejor calidad de vida de esos mismos trabajadores. Asimismo, amplía señalando que en esa región los trabajadores agrícolas no son chilenos sino que la mayor parte son ilegales y, por lo tanto, no conforman sindicato, lo cual se torna complicado en las situaciones de accidentes de trabajo. Por ello, comenta Tapia, es difícil la sustentabilidad. A esto debe añadirse que la sindicalización campesina en Chile es muy baja, porque hubo una época en que todos los sindicatos simplemente fueron eliminados (refiriéndose a la época de la dictadura militar). Por ello es que se cambió la figura del sindicato por la negociación colectiva.

La presentación del IPTA (Paraguay) estuvo a cargo de Federico Cantero, quien expuso acerca de la Mesa Territorial de Innovación Tecnológica para el desarrollo del sector agropecuario de tres distritos del Departamento de Misiones.

Cantero puntualiza que en el IPTA tienen la experiencia de estar dedicados a la investigación y no la extensión y este proyecto fue piloto que se está llevando a cabo en el Departamento de Misiones. Explica que, en dicho marco, hay 23 programas de investigación y se planifican las actividades de transferencia. El paso que se siguió es la generación-validación-transferencia, de manera lineal.

Con respecto a la idea de la mesa territorial, Cantero explica que las actividades suponen el paso de la generación y transferencia tradicional a la innovación en la transferencia tecnológica, produciendo cambios importantes en el territorio. Al respecto es importante puntualizar que los productores están organizados y reconocidos en comités.

A los efectos de mostrar la presencia de múltiples y variados actores en la Mesa, Cantero muestra cómo en la misma participan tanto el IPTA como los productores organizados, la Secretaría de Agricultura de la Gobernación, las industrias y cooperativas, los bancos y la Universidad. Asimismo desarrolla el objetivo de la mesa, consistente en desarrollar una agricultura y ganadería con conocimiento, basada en generación, adaptación e incorporación de innovaciones, utilizando la complementariedad de las instituciones vinculadas a la innovación tecnológica, como herramienta para lograr una mayor eficiencia y modernización del sector agropecuario en Misiones. Al respecto Cantero especifica que la Mesa no pretende brindar servicios, sino participar en la planificación y el desarrollo, y coordinar la ejecución de lo planificado.

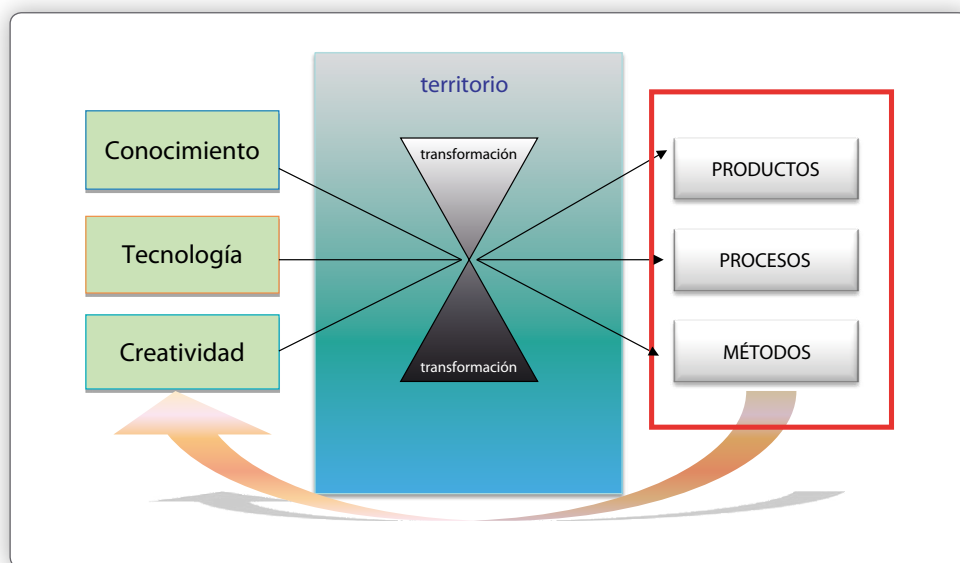
Finalmente, Cantero explicó los ejes estratégicos sobre los que se enfocan las iniciativas de la Mesa, consistentes en:

- Aumentar la productividad de los rubros agropecuarios de Misiones a través de la innovación tecnológica.
- Manejo y recuperación de los suelos.
- Mejorar la calidad de vida de la Agricultura Familiar Campesina a través de la seguridad alimentaria y diversificación productiva.
- Impulsar la dinamización económica del territorio con ideas innovadoras, para desarrollar el territorio y producir cambios.

Finalmente, Cantero explicó los avances que hasta la fecha han tenido con las actividades de la Mesa, ilustrándolos con imágenes que dieron cuenta de las diferentes actividades participativas.

La última ponencia de la Mesa 2 estuvo referida al INTA (Argentina), a cargo de Enrique Bedascarrasbure y Julio Elverdín. La presentación se tituló “El INTA en la innovación e intervención territorial”.

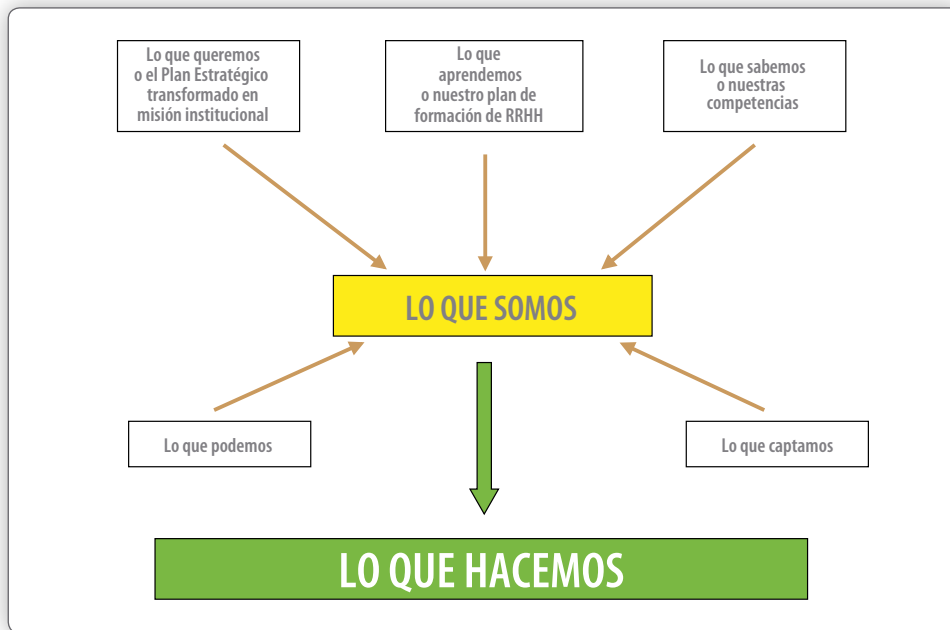
Los ponentes explican el proceso de innovación a partir del siguiente modelo:



El modelo que presentan lo reconocen como adaptado de Morcillo (2006). Al plantearse el interrogante acerca de la concepción de innovación, proponen partir de tres insumos, a saber, conocimiento, tecnología y creatividad, y es en el territorio donde se opera la transformación que permite arribar a productos, procesos y métodos, que constituyen la base del desarrollo, desde el aporte institucional. La propuesta supone pasar del paquete tecnológico al sendero tecnológico. Esta perspectiva supone que la tecnología de un lugar permite obtener una cantidad significativa de información. Los ponentes señalan que Morcillo le llama “experiencia” al “conocimiento tácito”³¹. Cuando se refieren a innovación, el trasfondo es que se refieren a la innovación de mercado y, fundamentalmente, de “innovación inclusiva” y “organizacional”. Se propone aquí hablar de innovación incremental, cuya perspectiva de mediano/largo plazo permite identificar el desarrollo organizacional, como una especie de sistema que se realimenta.

Para Bedascarrasbure y Elverdín el proceso de innovación es un proceso cultural, ya que la cultura es la madre de todas las innovaciones. Si se acepta que la innovación es un proceso cultural, cobra valor cómo se instala una cultura innovadora para incidir sobre el entorno de manera que tienda a la competitividad sistémica. La anterior perspectiva permite empezar a pensar qué somos como institución. El siguiente cuadro ilustra este proceso:

³¹ Efectivamente, el conocimiento tácito está relacionado con comunidades expertas que no formalizan dichos saberes y que se transmiten por la proximidad interpersonal, con un gran uso de metáforas y analogías y con una gran apelación de la intuición. Las estrategias de aprendizaje del conocimiento tácito, en general, requieren las experiencias de trabajo propiamente dichas (*learning by doing*).



Nótese cómo diferentes insumos tales como la visión estratégica (lo que “quiere” la institución), los aprendizajes (cristalizados en el Plan de Formación), los saberes constituyentes del capital humano (las competencias), las posibilidades objetivas y las percepciones de los miembros de la institución, hacen a la identidad institucional (lo que somos) y se operacionalizan en las acciones (“lo que hacemos”). El momento de la operacionalización es el de la institucionalidad. Por lo tanto, instalar una institucionalidad hacia la innovación supone el desafío de pensar como instalar en los 135 territorios una cultura de la innovación.

Los ponentes del INTA plantean el caso de uno de los centros regionales (Centro Regional Tucumán-Santiago del Estero). Al Norte Grande Argentino el PNUD lo llama “el territorio de los desafíos”. Se concentran, para el caso que ilustran, en el Pedemonte Sur (la selva tucumana oranense) y sólo en el ejemplo de la cadena apícola. Explican el rol de las escuelas agrotécnicas que se transforman en puntos focales de transferencia. Incluye grupos de apicultores, cooperativas, quienes gestionan este territorio, justamente donde no están ni los municipios ni las ONG’s. Comentan los presentadores que, en dicho territorio, se ha aprendido a identificar a los grupos de cambio rural (PROFEDER), las escuelas y las agencias de extensión. Es muy interesante la ilustración relatada acerca de cómo opera, de hecho, el desarrollo territorial: “Aprendimos que cuando nos sentábamos con una agencia de extensión y que querían tomar un curso de apicultura, decían que conocían gente, que al intendente le podría interesar, decíamos que el articulador, es decir, la interface, era lo que necesitábamos”. De manera que el pensamiento lineal cartesiano no sirve para interpretar la realidad compleja del territorio. El riesgo, de naturaleza disciplinaria, que enfrenta una institución es pretender que el investigador pase a pensar con complejidad o que, por otro lado, un actor del territorio pretenda transformarse en un investigador. Por lo tanto, debe haber una interface que transforme el conocimiento en innovación para el territorio.

Bedascarrasbure propone analizar cómo definimos el desarrollo, incluso sugiere el desafío de pensar la cuestión de si el desarrollo fuese una “emergencia sistémica”³², especialmente estimulados por la perspectiva de Boisier (2002). Hay una dimensión local que genera una sinapsis en el territorio, pero no puede funcionar sin un nivel *meso* de articulación y el nivel *macro* a nivel nacional. El ponente explica que es insostenible la idea de *glocalización* a nuestro nivel. El estudio que hizo el Instituto de Prospectiva del INTA, en el escenario soñado de la “diagonal virtuosa”, propone que es condición excluyente la integración a nivel regional (supranacional). De manera que, sin integrarnos a nivel regional, no podremos llegar jamás.

A continuación Bedascarrasbure y Elverdín explican la tensión aparente entre “cadena de valor” y territorio. Para los ponentes, la supuesta antinomia entre enfoque de cadena y enfoque territorial es de carácter falso ya que las cadenas competitivas son necesarias pero no suficientes para el desarrollo territorial. Esto significa que hay mucho para hacer en la competitividad de la cadena de valor local. La primera condición para construir una cadena es tener desde dónde se la traccionará. La mayoría de los ingresos se generan en cadenas de valor local. Al respecto, clarifican que cuando se refieren a la cadena de valor como algo que tracciona al territorio en una determinada dirección, aluden a varias cadenas interactuando en un territorio. La generación de conocimiento funciona de manera transversal a esas cadenas. En todo caso, es fundamental garantizar cómo la cadena de valor se articula con el territorio³³.

Volviendo a la dimensión cultural, los ponentes sugieren la idea de “capital relacional”³⁴. Explican que construir cultura es una tarea de largo plazo y que, en dicho proceso, el riesgo es no tener indicadores. Para ello proponen definir un indicador de capital relacional que integre el proceso de desarrollar una tarea común, trabajando en equipo y, a su vez, estimulando las capacidades individuales. El capital relacional, en esta perspectiva, se puede construir intra-institucionalmente y luego llevarlo a la articulación con cada uno de los territorios.

Una última cuestión discutida en taller, de manera enriquecedora por cierto, se refirió a si la concepción de “modelo de éxito” (por ejemplo, el caso de la cadena apícola

32 Según esta mirada, se sostiene que el desarrollo territorial debe entenderse como una propiedad emergente, es decir, como una emergencia sistémica de un sistema territorial complejo y con elevada sinergia. Boisier (2002:16) propone que el desarrollo depende de la interacción, por lo tanto, de la conectividad e interactividad entre varios factores y procesos de menor escala, tales como la cultura, las relaciones de confianza, las instituciones, la práctica de la justicia, el ejercicio de la libertad, el conocimiento socializado en una comunidad y las competencias instaladas en las personas, sus sentimientos y las emociones que orientan los comportamientos.

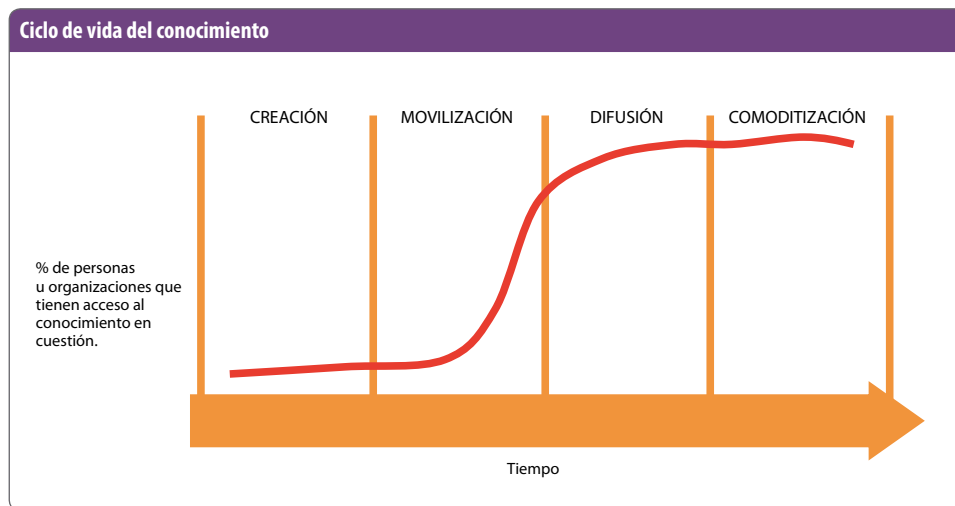
33 Una cuestión que ha llevado a una fértil discusión en este momento del taller fue acerca de la libertad de competencia en el territorio. La cuestión aquí es el dilema de las asimetrías en un territorio en proceso de desarrollo, y de cómo, en un sistema de competitividad simple, va a ganar el que tenga mayores recursos. Bedascarrasbure señaló que si lo pensamos en una estructura de varias escalas, la coordinación es posible, lo mismo que la complementación. En la discusión se afirmó que si se deja abierta la libre competencia en el territorio, dependerá mucho de la política del gobierno como garante de la equidad en el marco de la desigualdad y de las asimetrías.

34 La relación intrínseca entre “capital relacional” y “sinapsis” es fuertemente correlativa. Recomendamos Santos-Rodríguez et.al. (2009). El capital relacional asume la idea de red, y que la construcción de conocimiento (y por lo tanto la innovación) está en el corazón del proceso. La naturaleza del capital relacional, para los autores, es de naturaleza individual (aspecto que podríamos discutir críticamente), pero que está relacionado con el conocimiento tácito.

en la selva tucumana oranense) pudiera replicarse en otras regiones. Bedascarrasbure complementa señalando que ese modelo es uno eminentemente bueno para replicarlo en otro lugar, incluso se realizó un estudio de evaluación de impacto. No obstante, se señaló que la innovación ocurre en el territorio lo cual, de alguna manera, la relativiza y la torna situacional y, por lo tanto, no necesariamente replicable de manera acrítica. El centro del modelo, relacionado con la innovación *en* el territorio y el carácter de crucial y vital de una interface local, permite pensar aplicaciones en diversos territorios, aunque no sin considerar las particularidades de cada situación. Siguiendo con el ejemplo presentado por el INTA, la red de escuelas y el modelo de vinculación con los mercados se replica en Cooperativas Sin Fronteras³⁵ que se originó a partir de esta experiencia. Una reflexión adicional que emerge de esta discusión es el peligro de convertir estas experiencias en “modelos”, poniendo el foco en el límite del “*benchmarking*”. Todos los procesos dependen de personas. Explica que muchos ejemplos dependen de las personas, depende su perfil, un proceso podrá tener éxito o no.

2.3. Desafíos de la temática

- La innovación es un proceso cultural (Rish Lerner, 2005). Quizás sea ilustrativo pensarla como un ciclo de descongelamiento-cambio-recongelamiento. Desde esta perspectiva, la intervención territorial (de naturaleza endógena y “abajo-arriba”) plantea el dilema (como si fuera un oxímoron) de una contradicción, aparente, entre el respeto de las tradiciones y la búsqueda del agrietamiento del edificio conceptual para producir la innovación³⁶. Birkinshaw y Sheehan (2002), en una publicación para el MIT, proponen cuatro fases del ciclo de vida del conocimiento, que ayudan a entender los pliegues de la innovación:



35 Al respecto: <http://www.cooperativasinfronteras.net/>.

36 Bello Maldonado (2010:5), siguiendo esta línea de pensamiento ha señalado que “uno de los peligros de la cuestión territorial es la esencialización que habitualmente se hace de la relación entre los indígenas, la tierra y el territorio. El esencialismo y la naturalización es uno de los principales obstáculos para intentar comprender los procesos territoriales y los discursos sobre el territorio surgidos de los movimientos indígenas”.

Nótese que, de acuerdo a los hallazgos de esta investigación para el MIT, tanto la creación y la movilización suponen bajos niveles de acceso al conocimiento y, por lo tanto, bajos niveles de participación. Estos niveles aumentan en las etapas de difusión hasta la comoditización (y la consiguiente automatización en el uso y aplicación de la innovación). La cuestión que se plantea aquí es acerca de cómo lograr pasar a la fase del cambio cultural³⁷ con tan bajos niveles de acceso al nuevo conocimiento, fundamentalmente en la etapa de movilización. Esta situación se torna más compleja cuando el tipo de conocimiento que es objeto de la innovación está enclavado en la subjetividad de una comunidad, en tanto conocimiento tácito.

- El final de la presentación de Bedascarrasbure y Elverdín trajo a colación el problema del llamado “*benchmarking*”. Boisier (2001) había señalado lo problemático de una de las consecuencias del globalismo, consistente en copiar instituciones y medidas de desarrollo local ensayadas en Europa bajo la suposición de que están “probadas”. La idea de “métodos probados” ha calado hondo en el universo de las prácticas sociales³⁸. Se ha naturalizado en nosotros la idea de que es mejor una herramienta que ha sido *ensayada y probada* (nótese la analogía del paradigma naturalista de investigación y del conocimiento). La presentación de Albín recordó la eficacia del método PIPA, de manera que no es desdeñar la consideración de métodos aunque no es recomendable naturalizar que lo que sirvió en un contexto sea eficaz en otro. Siendo consecuentes con la idea de las potencialidades diferentes entre territorios, será necesario evaluar la eficacia de las estrategias de intervención. Algo parecido es conocido en el mundo de las organizaciones cuando se habla de “liderazgo situacional” (Hersey y Blanchard, 1977), ya que supone relativizar las estrategias de acción en función de las coyunturas sociales (los seguidores de un líder).

37 El asentamiento y fortalecimiento de nuevas prácticas, tanto en la gestión de la innovación y la aplicación de mecanismos de desarrollo territorial (orientado a los medios más que a los fines) suponen una revisión no sólo de las herramientas sino de las instituciones propiamente dichas. Por ejemplo, el sociólogo brasileño Arilson Favareto (2009) analiza que el abordaje territorial demanda la creación de nuevas instituciones.

38 Por ejemplo, la metodología PACA (Participación y Acción para la Competitividad Local), tal como es presentada por sus impulsores: <http://www.paca-online.de/es/index2.php?id=5> es entendida como un “método probado” para realizar diagnósticos rápidos y movilizar a actores clave. Este ejemplo herramental nos interpela acerca de cuáles son los límites del *benchmarking*.

EL ESTADO DEL ARTE SOBRE POLÍTICAS, ESTRATEGIAS E INSTRUMENTOS PARA EL DESARROLLO TERRITORIAL EN AMÉRICA LATINA

El día 2 del taller, previo al trabajo en grupos que se definió realizar a la mitad de la mañana. Como una introducción a las discusiones de los participantes, todos se dispusieron a presenciar la conferencia de Oscar Madoery³⁹ acerca del estado del arte de las políticas territoriales en la región.

Señala Madoery que para él la cuestión de los territorios no se sustrae a un buen número de asuntos sobre los que es posible señalar que el tema “América Latina” es una práctica en busca de su teoría⁴⁰.

El conferencista propone una serie de precisiones sobre el desarrollo territorial. Al respecto señala que en Sudamérica se comenzó a trabajar fuertemente en desarrollo territorial antes que la propia reflexión sobre la cuestión, de manera que la práctica es anterior. El concepto ganó protagonismo, con posterioridad, en ámbitos académicos y había un entendimiento que acompañaba un clima de época. En 1989 en el mundo habían ocurrido cosas muy fuertes tales como la desintegración de la Unión Soviética y la caída del Muro de Berlín que significaron un momento, un clivaje en la historia moderna, que fue el fin de la Guerra Fría, el fin de un momento que marcó, asimismo, el fin de la lucha entre dos modelos.

Ese fin de un momento histórico inauguró una nueva etapa que fue celebrada como el “Fin de la Historia”, como si hubiera ganado el capitalismo su eterna batalla con el socialismo. En aquéllos años ganó robustez la versión más “pro-mercado”, neoliberal en una de sus versiones, que le daba poco protagonismo al Estado. Los propios Estados nacionales quedaban recludos, el llamado “Consenso de Washington” proponía que hay que dejar que los actores arreglen ellos, porque allí están los equilibrios óptimos. Esto, traducido a la realidad de los países, significaba desarmar el andamiaje de un estado nacional que había caracterizado a los cuarenta y a los sesenta, donde el estado era el principal protagonista.

Esto, que fue una forma de hacer desarrollo, fue desarticulado, desarmado y combatido en la época del neoliberalismo triunfante. Decir que en ese tiempo el concepto de desarrollo territorial comenzó a ganar protagonismo, implica que nuestra idea de desarrollo territorial tenía un sesgo muy marcado, por un lado que había

39 Oscar Madoery es Doctor en Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires, Master en Ciencias Sociales de FLACSO, especialista en Desarrollo Local.

40 Casi como resonancia de esto recordamos la perspectiva de Guimaraes señalando que “el desarrollo económico local es una práctica sin mucha teoría que se ha venido abriendo paso como una respuesta ante las crisis económicas...” (Guimaraes, 1997, citado en Boisier 2001).

una dimensión geográfica predominante, donde ya no hay barreras y la tierra se va aplanando (libro de Tomas Friedman “la tierra es plana”, es decir ya no hay fronteras para el movimiento libre de las personas). La contraparte es el otro escenario de lo local. Tuvimos una etapa en la cual los modelos de Bienestar le daban una fuerte centralidad a la planificación del desarrollo, los modelos liberales prescindían de esta instancia, y la dinámica del territorio se tenía que acomodar.

Los modelos de corte neoliberal colapsaron. Argentina es un claro ejemplo de ser uno de los mejores alumnos de este tipo de medidas neoliberales y, justo aquí, ocurrió una de las crisis más profundas que marcó el fin de una época. A partir de allí entramos en el siglo XXI en la búsqueda de otro tipo de respuestas, la sociedad reclamando igualdad, empleo, otros actores que plantean cuestiones distintas, y se fue conformando una idea, que hoy está en proceso de consolidación, que tiene que ver con otro entendimiento de cómo se desarrolla un país.

Al respecto, hay tres aspectos críticos a considerar a manera de rupturas que marcan el cambio de época:



Romper con el economicismo

Las concepciones que hoy estamos tratando de consolidar hacen una crítica al economicismo. Crítica a que el desarrollo es un proceso sólo económico y que todo lo demás viene después. Producto de aprendizajes y errores e historias difíciles, fuimos aprendiendo que el desarrollo es un proceso de múltiples dimensiones, que requieren combinar lo económico con lo institucional y con lo social, con lo ambiental, y que no hay una exclusividad del desarrollo reducido a una variable. Ni tampoco deberíamos plantear que lo económico es necesariamente anterior. Eso nos llevó a esa concepción de “derrame”, como que los beneficios de ese crecimiento se van a derramar. Pero esa idea nos demostró que el crecimiento no necesariamente genera condiciones adecuadas de bienestar en una sociedad.

El modelo de la Concertación, en Chile, fue de veinte años de crecimiento. Esos veinte años resolvieron una cuestión, ya que contribuyeron a resolver pobreza, Chile es una sociedad con menos pobres a la salida de la Concertación. El proceso

de crecimiento permite que todo el mundo consiga empleo o mejore los ingresos del núcleo familiar. Si bien no se solucionó, las sociedades no logran eliminar la pobreza, pero en el caso chileno se la redujo notablemente. La otra evidencia que quedó, en contraposición al anterior hecho empírico, es que Chile era una sociedad mucho más desigual que al inicio. Después de veinte años la sociedad era más desigual, la distancia entre ricos y pobres era mucho mayor.

Éste sigue siendo el problema central de América Latina. Las distancias son mayores. Hay un notable problema de distribución de quiénes se favorecen con los beneficios de los procesos de crecimiento. Se rompió la idea de que crecimiento y desarrollo son sinónimos. Comenzó a plantearse la necesidad de interpretar que el crecimiento tiene que estar desde el inicio acompañado de otro tipo de medidas, y que una sociedad debe estar preparada para poder seguir desarrollándose en escenarios de no crecimiento. Eso es lo que se requiere ahora con la actual crisis internacional. Esta crisis quizás marque una eclosión de un modelo de valorización financiera.

América Latina viene resistiendo, quizás estemos en escenarios de crecimiento bajo o no crecimiento, quizás se esté terminando la etapa de crecimiento a tasas muy importantes. Esto se va a estar ralentizando un poco y está marcando que ello no tiene que impedir un proceso de desarrollo. La cuestión que emerge aquí, señala Madoery, es cómo hacemos que el crecimiento motive y movilice las posibilidades de desarrollo en el marco de no crecimiento. Es un desafío conceptual. Tenemos que romper con el economismo, o economicismo. Hay otras variables institucionales. En nombre del desarrollo podemos expandir los derechos de la ciudadanía, garantizar derechos a la naturaleza (como Ecuador y Bolivia), ¿la naturaleza es sujeto de derecho? Estamos rompiendo paradigmas históricos. Estamos muy acostumbrados a hablar de recursos naturales, pero ¿cuál es el alcance? ¿Recursos para qué?, ¿para quién? El concepto de recurso humano y natural nos pauta, hace que miremos tanto a la sociedad como a la naturaleza desde la lógica del capital, es decir, recursos para el proceso de acumulación del capital.

Estas reflexiones nos interpelan a que hablemos de personas y de naturaleza, como hacen los pueblos originarios⁴¹. La tierra debe ser respetada. Y la persona debe ser vista en su integridad, y no como recurso humano, ya que la persona tiene historia, valores, sentimientos y rasgos propios y diversos que merecen ser respetados. Allí se abren hendijas, muy concretas que nos dicen que hay una colisión y tensión entre una manera de ver cómo funcionan las sociedades a otra mirada donde nos dice “veamos” porque hay comunidades que les gusta organizarse de otra manera. Hay territorios que hablan de suficiencia y no de eficiencia. El criterio de suficiencia dice que le sacamos a la naturaleza y producimos lo suficiente para resolver nuestras necesidades. Eso es lo que está comenzando a cuestionarse en América Latina. Empezamos a prestarle un poco más de atención a que el progreso de una sociedad no es de un camino único. Animarnos a ver si pueden coexistir, si el concepto de diversidad de experiencias es un concepto válido y no de uniformidad.

41 Tal como vimos en la ponencia del INIAF.

Para respetar ese otro tipo de experiencias, observamos otros sistemas de valores, otras formas institucionales, el concepto de comunidad, donde nadie se realiza al margen de la comunidad de la que pertenece. Nosotros somos personas autosuficientes, somos personas racionales, y una sociedad es un agregado de individuos, pero una comunidad es donde los individuos lo son, si y solo si, forman parte de la comunidad.

En nombre del desarrollo hay que tomar un conjunto de variables, y cada grupo y sociedad territorial (nacional o local) tiene gustos preferencias y prioridades que invitan a pensar su propio camino de desarrollo. Hay multiplicidad de territorios. Hay diversidad de formas. La primera ruptura en los procesos de desarrollo es romper con el economicismo. Desarrollo es el conjunto de dimensiones y variables que tienen que ver con una sociedad, no somos solo *homo economicus*. Esta es la primera ruptura.

Romper con el “localismo”

La segunda ruptura es la de una idea actual de desarrollo, la idea de “localismo”⁴². Tuvimos durante mucho tiempo una interpretación referida a que hacer desarrollo territorial era ir al ámbito local de proximidad, espacios urbano-rurales o donde la gente se ve la cara. En realidad *esta es la idea de localismo que presuponía que el Estado-Nación había dejado de ser importante para el desarrollo*, hubo un clima de época en esto. Hoy, ya entrados en el siglo XXI, vemos que si algo ocurre es, justamente, una reaparición de los estados nacionales, que reforman sus constituciones para marcar una presencia fuerte en la economía, que hacen reformas institucionales fuertes para recuperar soberanías instrumentales para el servicio del desarrollo (caso de las carta orgánica de los bancos centrales). Estados que recuperan herramientas centrales (recuperación de empresas privatizadas, por señalar un ejemplo).

Reaparece el actor estatal que había sido el actor combatido y olvidado. Por lo tanto, hay otra escala de lo territorial, ya no es lo local, sino lo territorial desde el estado nacional. Acuerdo vertical y horizontal. Esa idea de acuerdo territorial nos marca la pauta que para el empleo es importante recuperar una mirada de diversos actores en juego y sobre todo del Estado central, que reaparece porque amplía nuestra capacidad de mirada de lo territorial. Un ejemplo es la cuestión de un territorio supra nacional. Por ejemplo, UNASUR, ¿cuál es el alcance de una experiencia como la propone esta Unión? La posibilidad de crear un territorio de alcance nacional que se presente en el escenario global con voz propia, con una identidad hacia afuera, de generar un Banco del Sur donde los recursos de la región y las obras de infraestructura las podamos absorber nosotros.

Lo que marca es que en este escenario global, lejos de ir a una desterritorialización, donde nos aplanamos, ocurre la posibilidad de re-territorializar, hay escalas territoriales que marcan su presencia, nacionales, supranacionales y locales. Se

42 Recomendamos la lectura de Pablo Aros (2011:8) quien señala que “concebir hoy en día un territorio sin tomar en consideración elementos globales, cualquiera sea su origen, resulta a lo menos difícil, ya que, esta relación pasa a ser en la actualidad una parte constitutiva y generadora del territorio”.

amplió nuestro alcance de la idea del territorio, que no es sólo el territorio local. Territorializar políticas es hacerlo en distintas escalas, que son siempre locales en relación a una mayor. Esto enriquece la posibilidad de análisis. Significa, también, ver cómo los distintos países llevan políticas específicas al interior de su sociedad. Rompimos con el localismo. Desarrollo territorial no es lo local. Hoy podemos ampliar esa mirada de lo territorial a lo nacional y regional. Esto hace a América Latina mejor que cualquier otra región. La presencia de los estados le pone freno al avance de los mercados. Nos dice que lejos de la ilusión de otras épocas, el desarrollo requiere regulación, presencia estatal, controles, incentivos. Las sociedades se organizan de esa manera. No funcionó aquello de dejar todo librado a las fuerzas anónimas. Mejor es decir “coexistencia”, articulación entre escalas públicas y entre actores diversos.

Romper con el globalismo

El tercer eje que da la pauta de cambios con la mirada tradicional, es combatir el globalismo, como si fuera la panacea, como que hay que hacer lo que otros hacen mejor. Combatir el globalismo es el derecho a la diferencia. Es decir que no hay un solo desarrollo, que hay múltiples desarrollos, que hay “desarrollos” territoriales, que nadie puede decirle a otro qué es lo mejor para sí⁴³. Es importante dejar que cada sociedad encuentre su manera, si el desarrollo no es solo económico, ello nos obliga a respetar la cultura del otro. Hay que respetar esas sociedades porque son las que viven y se conocen, romper el *cliché* que de afuera nos va a venir lo mejor. Romper esa idea de “civilización o barbarie”.

Siempre tuvimos esa ilusión, y ahora empieza a aparecer otra forma de hacer las cosas. América Latina es un banco de experiencias notables. Por ejemplo, Bolivia establece en su Constitución definiéndose como un Estado “plurinacional”, dando por tierra con doscientos años de un estado uni-nacional. La idea de una “nación” suponía que la naciente comunidad europeizada es superior a la anterior originaria. Hoy empiezan a reverdecer las prácticas de la economía y las reglas de reciprocidad (“hoy por ti y mañana por mí”), esto es, la idea de *solidaridad comunitaria*. Esto es el derecho a la diferencia. Madoery provee el ejemplo de la organización de Santa María en Brasil, que ilustra cómo, a partir de una crisis y una necesidad, una comunidad se fue organizando en prácticas de intercambio, ferias, agregado de valor, y hoy la organización de Santa María, bajo un criterio de economía social, reúne alrededor de veinte mil personas, constituyendo todo un “territorio” funcionando bajo otra lógica.

También propone el ejemplo de un Estado que promueve otras formas de vínculo con la naturaleza. Yasuni es una región de Ecuador que está en la Amazonia, una de las biodiversidades más ricas del mundo, y viven algunos pueblos originarios. Debajo de Yasuni hay petróleo, y está el 20% de las reservas de Ecuador. La presión de los pueblos y campesinos, y la sensibilidad del gobierno, plantearon otra idea. Así, el gobierno dice: si extraemos el petróleo contribuimos al calentamiento glo-

43 Aquí es importante recordar la última de las discusiones del primer día del taller, acerca de la posibilidad de construir un “repertorio de mejores prácticas” como si fuera posible replicarlas de manera acrítica.

bal, y si no lo extraemos, los beneficios son de la humanidad, pero los prejuicios son los ecuatorianos. El gobierno señala que Ecuador se compromete “de por vida” a no extraer el petróleo, pero Ecuador debe recibir algo de la comunidad internacional. No están recaudando lo que se esperaba ¿qué hay detrás de eso? Una posibilidad diferente de resolver cómo es un proceso de desarrollo y de producción. Esto significa romper la idea global de que, habiendo petróleo, hay que extraerlo. Esto requiere organizarnos de otra manera, plantea los límites. Es una manera diferente de pensar el proceso de desarrollo, y marca los límites de cierta idea de que los problemas que atraviesan la humanidad se resuelven sólo con compromisos éticos. Se habla de responsabilidad social, la ética tiene que estar presente. Es un reclamo ético lo que está en Yasuní. Llega sólo a la apelación ética.

Concluyendo su exposición, Madoery señaló que el desarrollo territorial está incorporando fuertemente estas rupturas. Tenemos que organizarnos desde un criterio político amplio, desde qué es lo que queremos hacer con esto, cuáles son nuestras prioridades hoy, nuestros objetivos, para qué hacemos lo que hacemos. Ponemos los recursos en función de ese tipo de prioridades. Podemos promover enclaves productivos o monocultivo, que se lleven los recursos que generan empleo y traen falencias a esos entornos socioambientales, o podemos promover sistemas productivos más integrados, fortalecimiento de encadenamientos, que la inversión potencie cadenas de valor, organizar a los pobladores de un territorios para plantearse mejores desafíos, clusters vinculados al mundo rural. Detrás de eso hay opciones políticas. Alguien decide con qué sentido se hace eso. Cuando asumimos esta idea, nos damos cuentas que siempre en la vida estamos atravesados por estas cuestiones.

Concluye Madoery proponiendo que hay que apostar al encuentro, a la articulación, al vínculo, el desarrollo no lo puede hacer sólo el Estado, y mucho menos el mercado, pero no lo tenemos que hacer inocentemente, sino políticamente, tomando posición, defendiendo ideas, ya que eso es fortalecer la democracia. Y los consensos no son un punto de partida, sino un punto de llegada, al consenso hay que construirlo. No economicismo, no localismo, sino trasladando de a poco de que este debate lo podemos ir haciendo en nombre de proyectos que los tenemos que explicitar cada vez más, cuando los Estados, los gobiernos y la región instalan debates sustantivos. Hoy América Latina es una región mucho más consciente de esta mirada.

Las consultas a posteriori de la conferencia de Madoery trajeron pistas más que interesantes para la problemática que nos convocaba:

- A partir de las rupturas analizadas ¿qué es territorio? ¿Cómo conceptualizarlo? ¿Y el futuro? ¿Cómo construir el futuro? Madoery, entonces, señaló que es importante animarnos a una idea de más alcance de territorio. Se evitaría, así, acotarlo a una limitación geográfica. Es un espacio fundamentalmente dotado de sentido dado por las personas que lo viven, es un espacio que está siempre abierto a una disputa por el sentido. Ninguna visión de territorio está desprovista de una significación. Chantal Mouffe dice hay que latinoamericanizar

Europa⁴⁴ y, por otro lado, los llamados “fondos buitres” dicen que Argentina les robó. Son dos miradas del territorio *cargadas* de una significación. Para los que van con “las cacerolas”, hoy Argentina es un ámbito de cosas malas, corrupción, y para los que defienden el gobierno es un espacio de transformaciones y ampliación de derechos. Todos visualizamos a un territorio en función de una mirada, el territorio es siempre un espacio de disputa, de lucha. Como espacio de disputa tiene distintos alcances geográficos. Territorio es la ciudad de Rosario, pero territorio es la región sur de Santa Fe, territorio es la Pampa Húmeda. Todos tenemos una idea de territorio como un campo de disputa. Hoy por suerte, nuestra idea de territorio se enriqueció y se amplió porque nos permitió salir de lo estrictamente pequeño y jurisdiccional. Tendrán que articularse con los actores locales, y tendrán que tener incentivos e insumos que vienen de arriba. Antes no teníamos a quién reclamarle arriba por recursos. Incluso poco a poco nos animamos a espacios de integración mayor. No estamos lejos que Sudamérica financie obras de infraestructura trascendentes. ¿Cómo se construye eso? Aumentando nuestras capacidades organizativas y de adaptación.

- El tema de las capacidades *organizativas* plantea un interrogante enriquecedor acerca de la actividad dentro de un ámbito territorial que es objeto de nuestra acción: un territorio se desarrolla si se organiza mejor. La primera cuestión es incluir a todos. No es posible una idea de que un territorio se pueda organizar con algunos muriéndose de hambre y sin trabajo. La idea de que un territorio se organiza es convirtiéndonos todos en sujetos de derechos. El pobre no es un sujeto de derecho. Hacer política de desarrollo es resolver esas prácticas, es mejorar, redistribuir, darle herramientas, protegerlo desde las políticas públicas. Esa lógica de la inclusión es posible trasladarla a diferentes escalas.
- Una capacidad crítica es la de *adaptación*. Por ejemplo incorporar el concepto de “balance socio-ambiental”. Una empresa incorporó el coeficiente de Gini para medir la distancia social, de manera que en esa empresa se mide año a año cuánto ganan los gerentes respecto al obrero. Las decisiones de distribución salarial no las toma un grupo cerrado sino grupalmente. Eso tiene un impacto.
- Otra de las cuestiones emergentes de esta temática fue acerca de si es posible ver al territorio como un campo de disputa también en lo conceptual. Siendo que la crisis global desmorona un conjunto de ideas que le daba sustento a un mundo que ahora está en crisis, entonces, se hace imprescindible recuperar un pensamiento latinoamericano propio. El interrogante que emerge es si será que la teoría es insuficiente. Siendo que estamos saliendo de un neoliberalismo que destruyó el Estado, y estando en la acción territorial, con dudas y confusiones, no consiguiendo las teorías que nos ayuden a avanzar mejor, es evidente, pues, que la teoría se interpreta desde lo concreto. Es importante que se genere un núcleo de pensamiento propio, para alimentar los pasos que vamos dando. Madoery concede este aspecto, señala que en la búsqueda de teorías, tenemos que ir a mirar hacia adentro, nuestras raíces. Pero, tradicionalmente,

44 Al respecto: <http://www.pagina12.com.ar/diario/elpais/1-206036-2012-10-21.html>. La politóloga francesa propone revisar la experiencia de Latinoamérica, la cual está siendo seguida con sumo interés por muchos partidos socialistas europeos.

se nos dijo que tenemos que acomodarnos a las necesidades que vienen marcadas desde afuera. El territorio, de ningún modo, es el mero espacio donde las personas vamos y transitamos, como un campo donde se hacen negocios. Nunca es eso el territorio, más bien es un ámbito que nos retroalimenta, nos condiciona, nos marca pauta. Ejemplo del pensamiento latinoamericano es el “pensar situado”, pensar en una situación de un tiempo y en un lugar, todo conocimiento surge también de un lugar. Es importante recuperar la idea de situación espacio-temporal, el territorio es un lugar que genera conocimiento, comprobamos que las prácticas territoriales son válidas porque generan un conocimiento de cómo hacer desarrollo territorial.

IV REFLEXIONES Y PROPUESTAS DE INNOVACIÓN INSTITUCIONAL

El enriquecimiento proveniente de las diferentes conferencias y ponencias presentadas a lo largo de los dos días, permite ahora que los grupos de participantes de los talleres hagan una primera ronda de propuestas en plenario de cómo canalizar tanto los ejemplos compartidos como las reflexiones conceptuales, especialmente considerando una mirada sobre la innovación institucional.

Así fue como se reunieron grupos para que presenten iniciativas que apunten a dicha innovación desde la perspectiva de la gestión de los territorios. Un primer listado de reflexiones es el siguiente:

- Hubo consenso en que las distintas instituciones están haciendo actividades referidas a lo territorial. Hay algunos que hacen actividades de desarrollo territorial, otros que hay un enfoque territorial, lo claro es que las instituciones tratan de trabajar con el territorio, tratando de vincular lo interno de la institución con la realidad del territorio. En todo caso aparece la necesidad de una mayor conceptualización que nos pueda servir para nuestro trabajo, para tener un marco de referencia, que incluya este tipo de abordajes. Al respecto se propone que se trabaje más en eso.
- Hubo una coincidencia en que se hace un abordaje participativo, en el que las instituciones que existen en el territorio participan con más intensidad. Este tema de lo conceptual de territorio, se propone que lo trabaje la PRINIDES, que se genere información de documentos para los INIA. Se necesita un nuevo jugador en este tema, alguien que esté más involucrado en la idea del pensamiento complejo, alguien que se siente a pensar, que los coordinadores de los proyectos territoriales estén capacitados, que haya un articulador en la región, un “mediocampista” (apelando a la metáfora futbolera) que tenga este pensamiento.
- También se señaló que hace falta capacitación interna, y compenetrar a los investigadores de los INIA en estos nuevos enfoques.
- Sería muy importante recopilar y aprender experiencias valiosas para este enfoque. Que esas experiencias podrían aportar a la elaboración de ese marco conceptual. Que sea hecho por todos los países juntos. No sólo que circule como *paper*. Ponernos de acuerdo en el esquema conceptual. Es necesario seguir discutiendo y tratando de tener una visión más clara de lo que es desarrollo territorial.

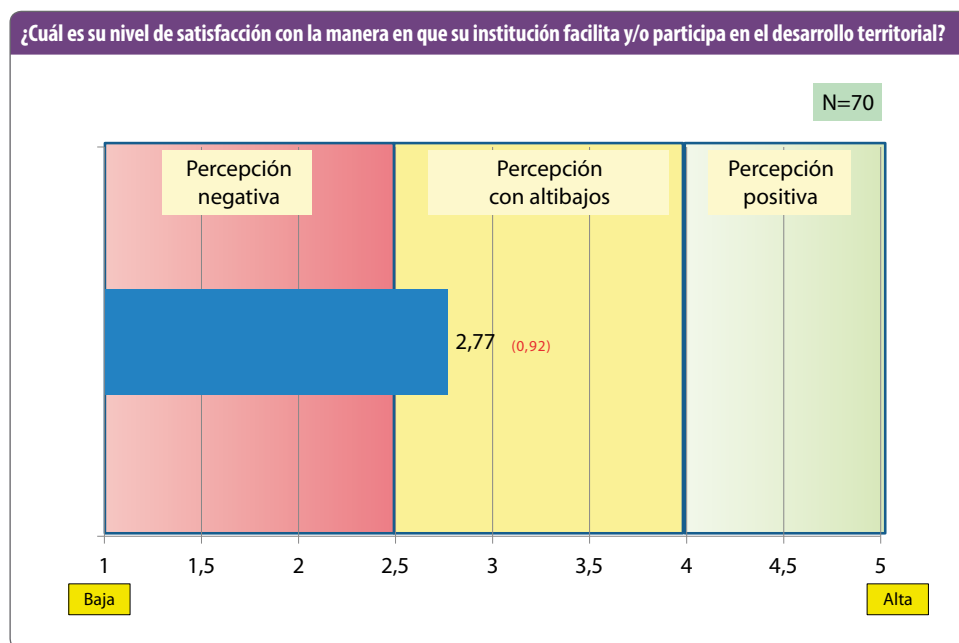
- Se habló también de tener espacio de financiamiento de proyectos con este enfoque, y establecer nuevos arreglos institucionales. Fortalecer relaciones con otras instituciones.
- También se señaló que la PRINIDES podría ser una vía para promover el análisis de estos temas y se sugirió que sería interesante crear una red de capacidades.
- Se propone ampliar lo disciplinario desde el INIA, con una nueva visión de I+D relacionada al desarrollo territorial.
- El taller permitió colocar el tema en el ámbito de la plataforma y el PROCISUR, lo cual es de reconocerlo, pero las diferentes exposiciones dejaron abiertos interrogantes muy grandes, que hay que trabajarlos e investigarlos. Nos metimos mucho a tratar de entender y fue bastante difícil. Quizás no sea el momento de dilucidar los conceptos. Tenemos elementos para plantearnos y está complejo para entenderlo. Por lo menos está planteado el tema.
- Esto es una demanda muy fuerte de la sociedad. Hay una coincidencia, una preocupación de los INIA atada a una fuerte demanda de la sociedad.
- Es un tema que presenta diferentes flancos de trabajo, hacia adentro de los INIA, hacia el territorio con los socios de los INIA, y entre los INIA. Este mismo tema ¿no tiene que ser ampliado a los otros socios?
- ¿Cuál es el lugar del INIA? Hubo tanto deterioro de la función pública que a nuestros institutos se les pide cosas fuertes. Los INIA tienen que cumplir, llegamos a un lugar y la única institucionalidad parece ser el INIA, y nos vemos forzados o solicitados a trabajar en estos desafíos. Necesitamos algo que nos oriente.

V PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Para este taller se llevó a cabo una encuesta con el propósito de identificar ejes de análisis, trayendo a la mesa de discusión la voz de los investigadores, transferencistas y extensionistas de los INIA, así como la de los gerentes y funcionarios de las instituciones.

El nivel de respuestas supuso, aproximadamente, un 47% de efectividad (hubo 70 respuestas). Un 50% de esas respuestas fueron de investigadores de todos los INIA, un 28% de transferencistas/extensionistas, y un 23% de directivos y gerentes.

La primera pregunta, que operó como cuestión general, sobre la que se le pidió opinión a los diferentes respondientes fue: ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la manera en que su institución facilita y/o participa en el desarrollo territorial? Las categorías posibles de respuesta se desplegaban en una escala de 1 (uno) a 5 (cinco), siendo 1 (baja satisfacción) y 5 (alta satisfacción).

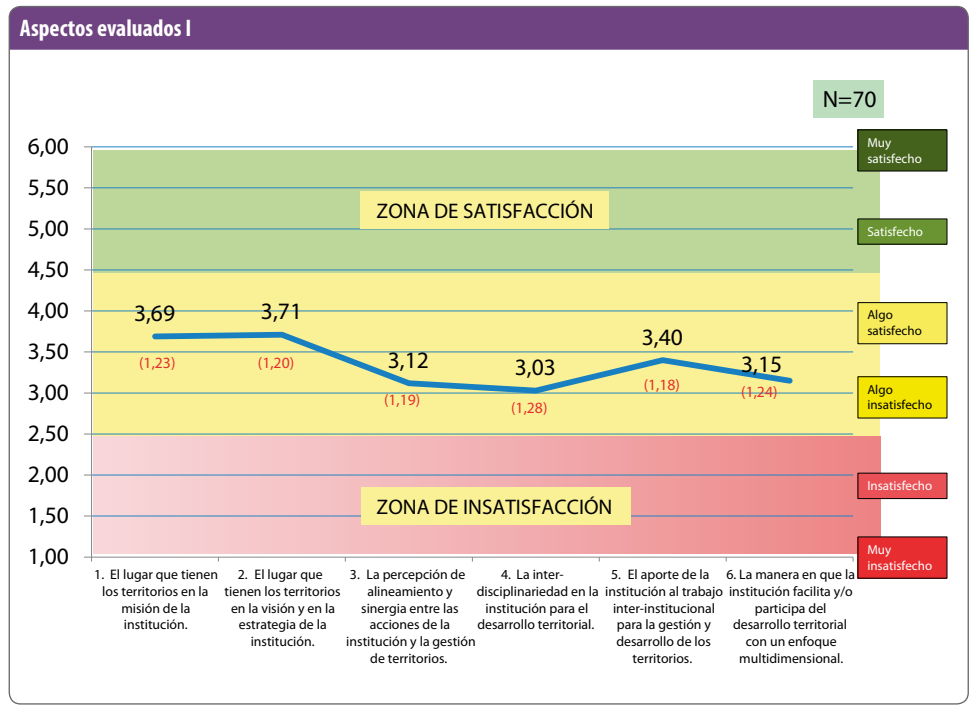


Los 70 respondientes ubicaron su satisfacción en un mediano 2,77, con un desvío estándar cercano a 1 (uno). Esto supuso un nivel de satisfacción con altibajos, lejos -sin duda- de los niveles de satisfacción esperables, pero interelantes para

instituciones en discusión acerca de la efectividad de la gestión territorial y en debate epistemológico acerca de qué es, en definitiva, investigar y apoyar el desarrollo.

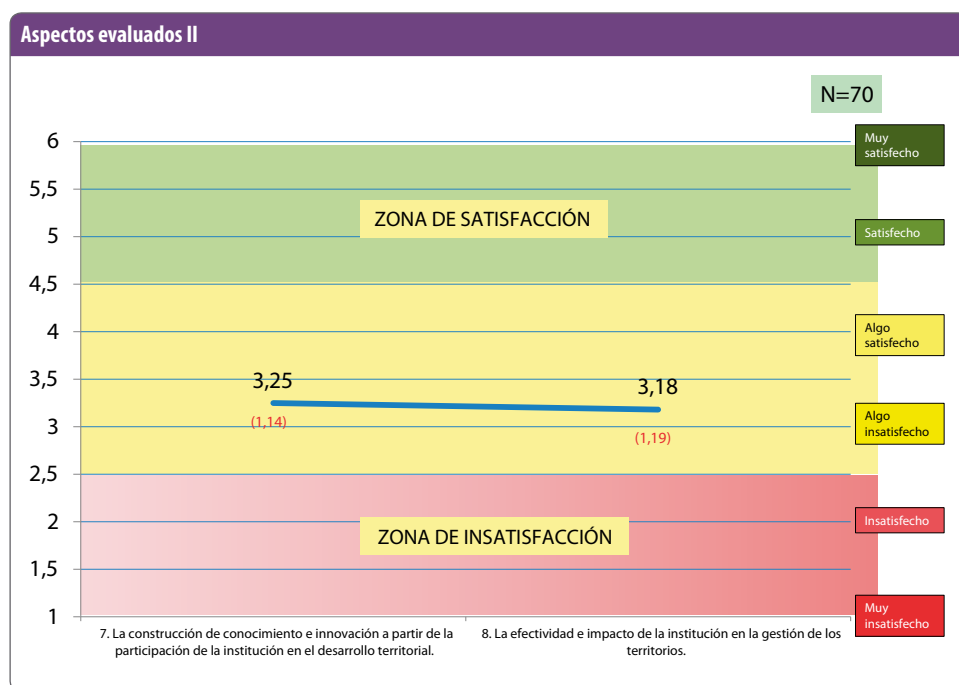
Las cuestiones centrales sobre las que se les solicitó opinión a los encuestados fueron las siguientes (se respeta la numeración tal como está en el formulario de la encuesta:

1. El lugar que tienen los territorios en la misión de la institución.
2. El lugar que tienen los territorios en la visión y en la estrategia de la institución.
3. La percepción de alineamiento y sinergia entre las acciones de la institución y la gestión de territorios.
4. La inter-disciplinariedad en la institución para el desarrollo territorial.
5. El aporte de la institución al trabajo inter-institucional para la gestión y desarrollo de los territorios.
6. La manera en que la institución facilita y/o participa del desarrollo territorial con un enfoque multidimensional.
7. La construcción de conocimiento e innovación a partir de la participación de la institución en el desarrollo territorial.
8. La efectividad e impacto de la institución en la gestión de los territorios.



En este primer gráfico que refleja la evaluación de los respondientes sobre los primeros seis puntos de los listados anteriormente, se puede apreciar una evaluación recurrentemente intermedia que se profundiza de manera más crítica en los casos

de la percepción de alineamiento y sinergia entre las acciones de la institución y la gestión de territorios, por un lado, y la interdisciplinariedad en la institución para el desarrollo territorial, por el otro. Los valores más altos en los puntos 1 y 2 suponen una mayor satisfacción en el aspecto discursivo (el lugar de los territorios tanto en la misión como en la visión estratégica), pero cuando es necesario evaluar aspectos más asociados a la ejecución, emergen evaluaciones más críticas. Otro valor cercano a los más críticos es el asociado a la manera en que la institución facilita o participa del desarrollo territorial, lo cual también se relaciona con temas de ejecución y aplicación. La primera interpretación al respecto es que las instituciones están más avanzadas en los aspectos conceptuales y bastante menos en la implementación propiamente dicha.



Los últimos dos puntos de la encuesta no modifican de manera sustantiva la evaluación intermedia de los respondientes. En todo caso, el punto 8 vuelve a mostrar en menor nivel de evaluación aspectos de ejecución y de implementación, como en este caso de la efectividad y el impacto.

Una primera lectura de los dos gráficos nos estaría diciendo que, en general, las instituciones deberán alinear las estrategias a las tácticas, es decir, pasar del discurso a la acción. Esta brecha, que no es extraña a la mayoría de las organizaciones, probablemente, se acentúe en el caso de los INIA debido a que la naturaleza o contenido del discurso del territorio está profundamente relacionado con aspectos de campo y de la realidad. Dicho de otro modo, es un discurso de la realidad cuya percepción es que aún debe acercarse más a la realidad.

El *verbatim* de la encuesta, en la que los respondientes debían relatar, en sus propias palabras, sus criterios evaluativos, arroja luz sobre la lógica de las respuestas

y de este señalamiento cuantitativo. A partir de un análisis de contenido, hemos organizado los comentarios de los 70 respondientes en algunas categorías, a saber:

- Aspectos culturales
- Articulación
- Participación
- Planificación
- Capacidades
- Multi-dimensionalidad
- Inter y Multidisciplinariedad
- Financiamiento
- Medición de impacto
- Metodología
- Comunicación y difusión

En relación a los *aspectos culturales*, los encuestados reclaman la *internalización* de los conceptos de gestión y desarrollo territorial. Esta idea se relaciona, sin duda, con el requerimiento de construir consistencia entre lo que se dice y lo que se hace, por un lado, y de insertar la perspectiva territorial en el ADN de la institución. Por ejemplo, cuando se nos dice que “*existen aun chacras en la gestión institucional, manejando el concepto de que la misión es básicamente generar conocimiento, para que luego otros se ocupen de incorporarlo en el desarrollo territorial. Esto obviamente implica un enfoque parcializado y sin el diálogo adecuado*” significa que conviven, en las instituciones, perspectivas dilemáticas y contradictorias acerca de la gestión de los territorios. Tal como señalaba Madoery en su conferencia, el debate dialéctico dentro de las instituciones es una señal de vida institucional que permitirá la mejor instalación de los valores asociados a dichos principios estratégicos.

La dimensión “cultural” asociada a la *institucionalización y el cultivo de espacios internos y externos de interacción* supone que un cambio institucional de naturaleza cultural debe permear a la institución mucho más allá de lo discursivo, de manera de instalarse en el universo simbólico de los miembros de una organización. Los cambios culturales no se resuelven con formalismos, discursos, cambios de procesos y cursos de capacitación. La internalización se manifiesta en cambios de conducta, nuevos *rituales*, nuevas lógicas decisionales, nuevos criterios de liderazgo y nuevos mecanismos de programación y planificación.

Una de las dimensiones más nutridas de enunciados es la articulación. Los respondientes reclaman más intercambio, más planificación, mayor eficacia en la agencia (rol de agentes), mayor vinculación con los actores locales, minimizar los “egoísmos institucionales”, mayor actuación en red y mayor construcción de proyectos inter-institucionales. Posiblemente este reclamo interpele al dilema epistemológico de cómo debe ser el perfil y la lógica de las investigaciones dentro de los INIA. Que instituciones de Ciencia y Técnica deban poner un fuerte foco en la articulación

supone, por lo tanto, nuevos saberes y nuevas competencias que desafían el *status quo*. Esto también interpela acerca de qué es hacer ciencia en los pliegues entre la investigación y el impacto de ésta sobre los territorios.

También sobre *participación* los encuestados solicitan mayor empoderamiento de los agentes de desarrollo, lo cual lleva a suponer que la consistencia entre el decir y el hacer también debe tener su cristalización en la estructura, dando a las interfaces, entre la institución y los territorios, un mayor poder de decisión y una mayor participación en la definición de líneas de investigación. En instituciones como los INIA, la participación en la decisión de dichas prioridades de investigación supone la verdadera conexión entre la estrategia y la ejecución. Sobre esta cuestión también la dimensión de la *planificación* es señalada por los respondientes, ya que reclaman “*incorporar el tema (de la) gestión y desarrollo de los territorios en el proceso de investigación*” o cuando se señala que “*aún existe cierta distancia entre aspectos fundamentales de la demanda y el ajuste programático de (la institución) con el objetivo de mejorar el desarrollo de los territorios*”. La “distancia” a la que se refieren los encuestados da cuenta de la brecha entre estrategia y ejecución. El desafío que resta es acortar la distancia mediante la construcción de consistencias, capacidades de articulación, planes operativos y, por sobre todas las cosas, una poderosa capacidad de vinculación y generación de redes que le permita a las instituciones cultivar sensibilidad y un “radar social” para no sólo “recoger demanda” sino “construir ciudadanía”. Esto significa pasar de la reacción a la pro-acción.

Muchas de las chances de éxito de los cambios culturales en las instituciones se garantizan con las *capacidades* disponibles. Los encuestados reclaman que “*el conocimiento sobre los territorios y la diversidad de los sistemas productivos es relativamente bajo y superficial. Cuando el conocimiento más profundo existe, no siempre es utilizado en la práctica para la generación de tecnología y la intervención*”. Si la gestión y el desarrollo de los territorios es una cuestión estratégica emerge, entonces, la necesidad de construir conocimiento, no sólo de los productos de las investigaciones, sino sobre el *saber hacer* de los procesos. Los territorios interpelan a las instituciones no sólo en cuanto a que obligan a repensar la relación entre investigación y transferencia, sino que también traen a la mesa la cuestión de si los profesionales podrán enfrentar los nuevos desafíos que portan los propios territorios. Quizás uno de los caminos para construir *capital humano* que las instituciones deben transitar para incrementar sus capacidades sean la *inter y multidisciplinariedad*. Este enfoque es fuertemente reclamado por los encuestados.

La *medición de impacto* es otra de las dimensiones señaladas por los encuestados. Esta cuestión es entendida como *impacto pos-proyecto* y también como *impactos institucionales en los territorios*. Aquí será importante no limitarse a la verificación exhaustiva del cumplimiento de un plan (nivel táctico) ni la eficiencia del proyecto (la relación entre lo presupuestado y lo gastado), ya que nada dicen de si la realidad, propiamente dicha, ha sido transformada. Un proyecto puede tener altos *ratios* de eficiencia y altos estándares de nivel de actividad, pero dicho activismo y eficiencia pueden no acompañar la eficacia y el impacto esperado en una población objetivo.

Posteriormente a la presentación de los resultados de la Encuesta, se volvieron a conformar grupos para analizar, a la luz de los nuevos elementos (Encuesta), los restrictores y facilitadores para la implementación de eficaces desarrollos de gestión en los territorios y proponer nuevas iniciativas para su vigorosa instalación. A continuación presentamos los resultados generales de las reflexiones realizadas por los diferentes grupos conformados para esta etapa, final, del Taller de Buenos Aires.

1. Restrictores

- Uno de los grupos se preguntó si el enfoque territorial forma parte de la misión y visión de las instituciones que conforman el PROCISUR. Si bien este tema fue tratado a propósito de los análisis de la Mesa 1 y, por otro lado, apareció de manera transparente en las evaluaciones de la Encuesta (con valores intermedios en el lugar que los territorios tienen tanto en la misión como en la visión estratégica), de todos modos surge la necesidad de precisar, validar, refrendar y relanzar el lugar que los territorios tienen tanto en el discurso como en los documentos oficiales y los planes programáticos y concretos de investigación. Una reflexión emergente de la anterior, pero que sigue de manera automática a la anterior, es que no queda claro el desarrollo territorial como una iniciativa institucional, y de esto surge la pregunta de si pueden quedar los INIA al margen del desarrollo territorial. En todo caso, la pregunta, socrática, que se formula el grupo es si las instituciones puede desentenderse de esta cuestión.
- Casi como una conclusión al anterior planteo, uno de los grupos señaló que es evidente que el grado de involucramiento en los procesos de Desarrollo Territorial no es lo mismo en cada una de las instituciones. Al respecto, surgen como facilitadores en aquellos con mayor compromiso la importancia de la integración y convergencia interdisciplinaria, la necesidad de abordar una convención más clara de la complejidad territorial, y surge la importancia de la contribución de las Ciencias Sociales.
- Por otro lado, uno de los grupos enumeró algunos de los restrictores más notorios para la eficacia de la gestión territorial: a menos involucramiento no hay política clara y no hay financiamiento en las que están lejos de la aplicación de estas prácticas. Mientras que en las instituciones que están más cerca hay res-

tricciones en la cultura, falta de visión compartida, sobre todo a nivel gerencial es una de las restricciones más fuertes.

- Asociado con lo anterior, especialmente relacionado con las fuentes de financiamiento, los participantes señalan que –en algunos países de la región– la ausencia de la cuestión territorial en el ADN de Ciencia y Técnica, en tanto el ámbito público canalizador de los presupuestos, constituirá un obstaculizador que debería ser considerado.
- En uno de los grupos se analizó que la mimetización entre enfoque territorial y agricultura familiar⁴⁵ puede convertirse en un restrictor. De manera que es necesario diferenciarlo, conceptualizarlo. De hecho, los integrantes del grupo hipotetizaron que, quizás, esa mirada confusa podría haber influido parcialmente en las propias respuestas de la encuesta, por el sesgo de asociación.
- Un restrictor que, a su vez, podría ser un facilitador es el tema de la cultura, la misión, y, más concretamente, lo que se debería hacer. Sobre esta cuestión, otro grupo analizó que la orientación territorial puede estar definida en la política en la alta dirección de una institución pero permear insuficientemente en distintos estamentos. Los integrantes del grupo afirman que esta instalación es robusta en algunos niveles y no en otros, y esto se profundiza especialmente cuando la institución está descentralizada. Falta una cultura, y faltan mecanismos de acompañamiento.
- Se hizo evidente, en la discusión y en las formulaciones de los grupos, que faltan metodologías eficaces para acompañar los procesos de gestión y desarrollo territorial. Las metodologías y técnicas suelen facilitar el aprendizaje y la instalación de las prácticas pero atenuar, si se las entendiera de manera lineal, el propio proceso de innovación de dichas prácticas. Este es un dilema importante que la dinámica y el carácter aprendiente de las instituciones tendrá que superar en la medida que se internalizan los valores culturales asociados al desarrollo territorial.
- Faltan capacidades específicas para ejecutar proyectos con este enfoque. Este tema, analizado en las conclusiones de la Encuesta, se relaciona con la necesidad de construir habilidades de gestión en los territorios, capacidad de agencia, construcción de redes, empatía, transferencia de *know-how*, concientización, coordinación, convocatoria y liderazgo⁴⁶.

45 Al respecto, un documento clarificador del IICA sobre el “Marco estratégico de mediano plazo de cooperación de la FAO en agricultura familiar en América Latina y el Caribe” del 2011 (http://www.fao.org/alc/legacy/iniciativa/expertos_agri/documentos/trabajo/1.pdf) permite apreciar claramente dicha diferencia: en el mismo se advierte que es recomendable, en el actual contexto, la aplicación del enfoque territorial a la agricultura familiar.

46 Esto merece una reflexión: siendo que el desarrollo es entendido como un conjunto de capacidades que se generan de manera endógena, por lo tanto, supone trabajar sobre la calidad de los recursos humanos, las capacidades de organización y de articulación, la fuerza y eficacia de los esfuerzos innovadores, el grado de institucionalidad local, en definitiva, el grado de conciencia de protagonismo en el propio desarrollo. Estas características definen el tipo de agente de desarrollo que es menester perfilar para la eficacia de la intervención territorial (Madoery, 2006).

2. Facilitadores

- En uno de los grupos se analizó que hay movimientos favorables en los gobiernos sobre políticas más inclusivas.
- Los INIA están abiertos a fomentar este tipo de estrategias.
- Algunos gobiernos tienen procesos de regionalización (p.e. Chile)⁴⁷.
- La existencia de fuentes de financiamiento.
- La PRINIDES podría servir para armar una red de capacidades regionales de estos temas que podría ser útil para la consulta.
- La importancia de la integración y convergencia interdisciplinaria ayudan a la comprensión de la complejidad territorial.
- Aparece, claramente, una necesidad de disponer de material para apoyar todo este proceso. Documentos para leer, construcciones sistemáticas de conceptos, qué significa, cómo se pone en práctica, en otras razones. Los integrantes del grupo proponen empezar a producir referencias a partir de las experiencias de los INIA, de sacar aprendizajes, y están convencidos que hay insumos al respecto.
- En el caso del INTA, se comenta que muchos de los cuadros profesionales en el área de desarrollo hicieron maestría con foco en el desarrollo local cuando la institución propuso el paradigma del desarrollo territorial. De manera que se disponen de *papers*, tesis y otras producciones que podrían ayudar a la configuración de un *corpus* teórico.
- La red sería un instrumento dentro de la PRINIDES, especialmente con la intención de compartir experiencias. De manera que ha propuesto direccionar el trabajo de este Taller y que cada INIA discuta internamente el tema de manera de ver cómo la institución internalizará la cuestión. Tal vez resultaría interesante que sea discutido internamente para que la Plataforma responsable tenga más información y busque una integración entre las plataformas. Discutir un poco más, cuando se parte del proceso como foco de desarrollo territorial o si cada vez que seamos demandados, discutir la pertinencia.
- También se solicita que los documentos existentes se pongan a disposición de los participantes (principio de red). Es posible que haya que sistematizar por tema, “desarrollo territorial” es amplio, quizás pensar una estrategia de aprendizaje, buscar esquema de qué miramos en conjunto, cómo gestionar los aprendizajes. Una pregunta que se formularon es si hay documento programático de desarrollo territorial. Siendo que todos asintieron, se propuso que se podría dar a conocer más ampliamente y socializarlo y sistematizar experiencias.

⁴⁷ Esta es la condición de “descentralización” que, en términos contextuales, favorecerán los esfuerzos territoriales.

3. Nueva secuencia de propuestas

- Luego de analizar los restrictores y favorecedores, los grupos elaboraron un conjunto de iniciativas que, asumen, impulsarán la instalación de la gestión de los territorios en sus instituciones. Las presentamos a continuación, a saber:
- Los participantes son conscientes del desigual acercamiento a la cuestión territorial por parte de las instituciones⁴⁸.
- Se necesita una elaboración conceptual y desarrollo metodológico sobre la noción de “territorio”, y con objetivos específicos, que sea más consensuada.
- Se solicita un abordaje participativo para un mejor aporte al desarrollo.
- Se necesita un nuevo “jugador” en este tema. Es necesario definir perfiles y competencias de articuladores territoriales que puedan administrar el pensamiento complejo y multidisciplinario.
- Profundizando lo anterior, será importante formar coordinadores de proyectos de desarrollo territorial (interface investigación-territorio).
- Recopilar y aprender experiencias valiosas y exitosas, que puedan ser abordadas sin necesariamente replicarlas de manera acrítica, sino adaptarlas y adoptarlas atravesando el filtro de la particularidad estratégica y cultural de cada caso.
- Se requieren espacios de financiamiento de proyectos con este enfoque.
- Fortalecer nuevos arreglos institucionales y relaciones con otras instituciones que participan de este tipo de proyectos.
- Incluir o apalancar en la PRINIDES la promoción, el análisis y el avance de estas cuestiones (territoriales) en los INIA, creando una red de capacidades, que operen como conocimiento compartido.

48 Esto marca la pauta acerca de la importancia de las actividades en el marco del PROCISUR-PRINIDES como mecanismo socializador y concientizador sobre la cuestión.

BIBLIOGRAFÍA

Albaladejo, C. (2006). “De la pampa agraria a la pampa rural: la desconstrucción de las “localidades” y la invención del “desarrollo rural local”. En *VI Jornadas Patagónicas de Geografía, “Sociedad y Territorio en el siglo XXI”*. Agosto, Trelew.

Alburquerque, F. (1997). “Espacio, territorio y desarrollo económico local”, en *Persona y Sociedad, Volumen XI, N° 1; Instituto Latinoamericano de Doctrina y Estudios Sociales (ILADES)*, Santiago, Chile.

Albuquerque, F., Costamagna, P. y Ferraro, C. (2008). “Desarrollo económico local, descentralización y democracia: Ideas para un cambio”, UNSAM Edita, San Martín, Bs.As.

Álvarez García, R. y Rendón Acevedo, J. (2010). “El territorio como factor del desarrollo”, *Semestre Económico*, vol.13, num.27, pp.39-62, Universidad de Medellín, Colombia.

Andrade A., P., (2007). “Interdisciplinaria y estudios latinoamericanos”, en *Revista de Centro Andino de Estudios Internacionales*, Nro. 8, II Semestre.

Aros, P. (2011). “Conceptualización de ‘espacio’, ‘territorio’ y ‘límite’ desde la Geografía y su implicancia en la práctica geográfica dentro del contexto neoliberal”, en *Revista Latinoamericana de Estudiantes de Geografía*, Nro.2.

Aylwin, J. (Ed.) (2004). “Derechos Humanos y pueblos indígenas, tendencias internacionales y contexto chileno”, Instituto de Estudios Indígenas, WALIR, IWGIA, pp.96-111, Temuco, Chile.

Barrenechea, P.; Gonzalez, M.; Pintos, F.; Rado, C.; Rodriguez Miranda, A.; Troncoso, C. y Zurbriggen, C. (2011). “Planificación estratégica territorial en zona de Cuchilla de Haedo”, Área de Políticas Territoriales, Uruguay Integra-FLACSO, Montevideo.

Bello Maldonado, Á. (2004). “Territorio, cultura y acción colectiva indígena: Algunas reflexiones e interpretaciones”, en Aylwin, José (ed.): *Derechos Humanos y Pueblos Indígenas, tendencias internacionales y contexto chileno*. Instituto de Estudios Indígenas, WALIR, IWGIA, Temuco.

Berger, P. y Luckmann, T. (1978). “La construcción social de la realidad”, Amorrortu, Bs.As., 4ta reimpresión.

Birkinshaw, J. and Sheehan, T. (2002). "Managing the Knowledge Life Cycle," *Sloan Management Review*, 44 (2) Fall, MIT.

Bocchetto, R. (2008). "Innovación, institucionalidad y Desarrollo: experiencia y caminos para su integración", PRINIDES, Montevideo.

Boisier, S. (2001). "Desarrollo (local) ¿De qué estamos hablando?" En A. Vásquez Barquero, O. Madoery (eds), *Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local*. Homo Sapiens ed., Rosario, pp. 48-75.

----- (2002). "¿Y si el desarrollo fuese una emergencia sistémica?", Documento de Trabajo nro. 6, Instituto de Desarrollo Regional, Fundación Universitaria.

----- (2005). "Un ensayo epistemológico y axiológico sobre gestión del desarrollo territorial: conocimiento y valores", Santiago de Chile.

De Alba, M. (2009). "Representaciones sociales y el estudio del territorio: aportaciones desde el campo de la Psicología Social", Laboratorio de Análisis Socioterritorial, Universidad Autónoma Metropolitana, Cuajimalpa.

Di Pietro Paolo, L. J. (2001). "Hacia un desarrollo integrador y equitativo: una introducción al desarrollo local", en Burin, David y Heras, Ana Inés (compiladores), *Desarrollo Local, una respuesta a escala humana a la globalización*, Ed. Ciccus, La Crujía, Buenos Aires.

Dirección General de Desarrollo Rural, Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca, (2011). "Proyecto Uruguay Rural 2005-2011", Informe de Cierre, Volumen I, Evaluación de Resultados y Percepciones de los Involucrados, Montevideo, Uruguay.

Dirven, M.; Echeverri Perico, R.; Sabalain, C.; Rodriguez, A.; Candia B., David; Peña, C. y Faiguenbaum, S. (2011). "Hacia una nueva definición de 'rural' con fines estadísticos en América Latina", CEPAL, Santiago de Chile.

Echeverri, R. y Sotomayor, O. (2010). "Estrategia de Gestión Territorial Rural en las Políticas Públicas en Iberoamérica", CEPAL-IICA-FAO, Santiago de Chile.

Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D. y Meyer-Stamer, J. (1996). "Competitividad Sistémica", *Revista de la CEPAL*, No. 59, pág. 39-52, Santiago de Chile.

Favareto, A. (2009). "La nueva ruralidad brasileña: Lo que cambió (y lo que no cambió) en el ámbito rural", *Nueva Sociedad*, No. 223, septiembre-octubre.

Fernandes, Bernardo M., (2010). "Sobre la tipología de los territorios", Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales - CLACSO y Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo - FAPESP.

Folch, R. (2003). "Los conceptos socioecológicos de partida. Principios ecológicos versus criterios territoriales", en Folch, Ramón (coordinador) *El territorio como sistema. Conceptos y herramientas de ordenación*. Ed. Diputación de Barcelona, pp.19-42. Noviembre.

Geertz, Clifford (1994). "Conocimiento Local: Ensayo sobre la interpretación de las culturas", Paidós Básica, Barcelona.

Guillet, J.C. (2006). "La animación en la comunidad. Un modelo de animación socioeducativa". Barcelona, Grao.

Hersey, P. y Blanchard, K. H. (1997). "Management of Organizational Behavior", 3rd Edition Utilizing Human Resources. New Jersey/Prentice Hall.

INTA, (2007). "Enfoque de desarrollo territorial: documento de trabajo n° 1", 1a ed. Programa Nacional de Apoyo al Desarrollo de los Territorios, Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria - INTA. Buenos Aires.

Kliksberg, Bernardo (1997). "Repensando el Estado para el desarrollo social; más allá de convencionalismos y dogmas" en *Reforma y Democracia*, Revista del CLAD 8.

Lattuada, M., Márquez, S. y Neme, J. (2012). "Desarrollo rural y política: Reflexiones sobre la experiencia argentina desde una perspectiva de gestión", Edic. Ciccus, Bs.As.

Lundvall, B. (ed.) (2009). "Sistemas nacionales de innovación: Hacia una teoría de la innovación y el aprendizaje por interacción", UNSAM edita, San Martín, Buenos Aires.

Llanos-Hernandez, L. (2010). "El concepto del territorio y la investigación en las Ciencias Sociales", Agricultura, Sociedad y Desarrollo, Universidad Autónoma Chapingo, México.

Madoery, O. (2008). "Otro desarrollo: El cambio desde las ciudades y regiones", UNSAM Edita, San Martín, Bs.As.

----- (2006). "La formación de agentes de desarrollo desde la perspectiva endógena", Ponencia presentada para el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, Guatemala.

Madoery, O. y Costamagna, P. (comp.) (2012). "Crisis económica mundial y desarrollo económico territorial: Reflexiones y políticas", UNAM Edita, Buenos Aires.

Martin, J. (1992). "Cultures in Organizations: Three perspectives", Oxford University Press, Inc. NY.

Mazurek, H. (2007). "El Ordenamiento Territorial en los planes de desarrollo", en *Umbrales*, no. 16. CIDES, Postgrado en Ciencias del Desarrollo, UMSA, Universidad Mayor de San Andrés: Bolivia. Diciembre.

Miranda Abaúnza, B. (2003). "Capital Social, Institucionalidad y Territorios: El Caso de Centroamérica", IICA, Costa Rica.

Morcillo, P., (2006). "Cultura e innovación empresarial", Paraninfo, Madrid.

Pichardo, A. (1993). "Evaluación del Impacto Social: El valor de lo humano ante la crisis y el ajuste", Edit. Humanitas, Buenos Aires.

Piñeiro, M. (2003). "El Sistema Institucional de Innovación Tecnológica Agropecuaria en América Latina: Instituciones y Políticas Públicas", Trabajo presentado en el II Encuentro del Sistema INIA Iberoamérica 4 - 7 Marzo, CIP-Lima, Perú.

Poggiase, H. A. (2000). "Desarrollo local y planificación intersectorial, participativa y estratégica: Breve revisión de conceptos, métodos y prácticas", FLACSO, Bs.A.s.

PRINIDES (2010a). "Apuntes sobre las implicancias de los Talleres Interplataformas en la estrategia del PROCISUR y acción futura de la PRINIDES", Montevideo.

----- (2010b). "Documento conceptual y metodológico", Montevideo.

Reboratti, C. (2007). "Palabras clave: naturaleza, ambiente, espacio y territorio", en *Prácticas de Oficio. Investigación y Reflexión en Ciencias Sociales*, Nro.1, Diciembre.

Rish Lerner, E. (2005). "El valor de la cultura en los procesos de desarrollo urbano sustentable", Prácticas Profesionales del Gabinete Técnico del Departamento de Cultura de la Generalitat de Catalunya.

Rodriguez Valbuena, D. (2010). "Territorio y Territorialidad: Nueva Categoría de Análisis y Desarrollo Didáctico de la Geografía", *Uni-Pluri/versidad*, Vol.10, Nro. 3, Facultad de Educación, Universidad de Antioquía, Medellín.

Sábato, J. y Botana, N. (1968). "La ciencia y la tecnología en el desarrollo futuro de América Latina", en *Revista de Integración*, Buenos Aires, noviembre.

Santos-Rodrigues, H.; Figueroa Dorrego, P. y Fernández-Jardón Fernández, C. (2009). "La influencia del capital intelectual en la capacidad de innovación de las empresas del sector de automoción de la euronregión Galicia norte de Portugal", Universidad de Vigo.

Salleras, L. (2007). "Territorio, turismo y desarrollo sustentable en la Quebrada de Humahuaca: Paisaje y naturaleza al servicio de la práctica turística", en *Estudios y Perspectivas en Turismo*, Vol.20, pp.1123-1143, 2011.

Salles-Filho, S.; Pedro, E. y Mendes, P. J. (2007). "Conceptos, Elementos de Políticas y Estrategias Regionales para el Desarrollo de Innovaciones Institucionales", IICA-FORAGRO-GFAR, San José de Costa rica.

Sepúlveda, S. y Duncan, M. (2008). "Gestión del Desarrollo Sostenible en Territorios rurales en Brasil", IICA, S. José de Costa Rica.

Sili, M. (2009). "Argentina Rural. De la crisis de la modernización agraria a la construcción de un nuevo paradigma de desarrollo de los territorios rurales", en: Bondel, C.S. *Actualización de los Planes de Manejo de los Parques Nacionales Lanín, Nahuel Huapi, Lago Puelo y los Alerces. Contexto Regional. Informe Final*. Programa de Mejora de la competitividad del sector turismo. Crédito BID 1648/OC-AR.

Tobío, O. (2012). "Territorios de la incertidumbre: Apuntes para una geografía social", Colección Cuadernos de Cátedra, UnSaM, Buenos Aires.

Vargas Castro, J. A. (2011). “El desarrollo local en el contexto de la globalización”, Lumen-Humanitas, Bs.As.

Vazquez Barguero, A. (2007). “Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial”, en *Investigaciones Regionales*, Núm.11, sin mes, pp.183-210, Asociación Española de Ciencia Regional, España.

Yoguel, G. (2000). “Creación de competencias en ambientes locales y redes productivas”, en *Revista de la CEPAL*, nro. 71, Agosto.

Yoguel, G. y López, M. (2000). “Sistemas Locales de Innovación y el Desarrollo de la Capacidad Innovativa de las Firmas: Las Evidencias del Cuasi-Distrito Industrial de Rafaela”, en *Redes*, Vol. 7, nro.15, Universidad Nacional de Quilmes, Bernal Este, Argentina.

Zárate, R. y Artesi, L. (coord.) (2007). “Ciudadanía, Territorio y Desarrollo Endógeno: Resistencias y mediaciones de las políticas locales en las encrucijadas del neoliberalismo”, Edit. Biblos, Bs.As.



**PROGRAMA COOPERATIVO PARA EL DESARROLLO TECNOLÓGICO
AGROALIMENTARIO Y AGROINDUSTRIAL DEL CONO SUR - PROCISUR**

**PLATAFORMA REGIONAL INNOVACIONES INSTITUCIONALES PARA
EL DESARROLLO – PRINIDES**

**“Taller sobre el rol de los territorios en los INIA del Cono Sur
en un marco de innovación y desarrollo”**

Fecha: 22 y 23 de octubre de 2012.

Sede: Grand Boulevard Hotel. Bernardo de Yrigoyen 432, CABA, Buenos Aires, Argentina

Organización: INTA Argentina – PROCISUR/PRINIDES

Objetivos

- Analizar el rol de los territorios en la intervención institucional, en el marco del sistema nacional de innovación.
- Promover el intercambio, sistematización e internalización de experiencias sobre participación en la gestión y desarrollo de los territorios por parte de los INIA en el sistema de innovación.
- Obtener insumos para alimentar la experiencia institucional y orientar las acciones del PROCISUR.

Estrategia

La gestión y desarrollo de los territorios es uno de los mecanismos más efectivos para acelerar los procesos de innovación y logro de las metas de desarrollo. Se propone analizar la inserción de las instituciones y las experiencias de apoyo a los procesos de desarrollo territorial, en el conjunto de los sistemas de innovación. Se considerará también el papel del PROCISUR como agente capaz de promover los procesos de desarrollo territorial.

Agenda

Se estructurará la actividad en dos mesas temáticas y dos talleres a lo largo de las dos jornadas de trabajo, apoyadas por exposiciones de especialistas.

Al finalizar cada mesa temática, se propondrán ejes de oportunidades que facilitarán el debate y la construcción de una cultura de innovación. En todos los casos se esperan análisis en retrospectiva de aprendizajes y áreas de mejora para el futuro. Los contenidos de las conferencias y presentaciones de los países, como también, el intercambio y recomendaciones formarán parte del documento final del Taller.

Día 22 de octubre

- 8.30 hs.: Apertura del taller.
- 8.45 hs.: Inserción del Taller en las acciones de la PRINIDES.
- 8.55 hs.: Planificación de las jornadas.
- 9.00 hs.: La importancia política-institucional del tema territorial. Carlos Casamiquela - Presidente del INTA.
- 9.30 hs. Fin de la introducción.

Mesas temáticas

1. El lugar del territorio en la planificación estratégica de los INIA en el marco del sistema nacional de innovación.
 - a) La articulación de la planificación y gestión territorial con la misión y visión de cada INIA.
 - b) Descripción de las prácticas de planificación y gestión o apoyo a los procesos de desarrollo territorial.
- 9.45 hs. Conferencia: El concepto de “territorio”. El territorio como ámbito de planificación e intervención. Las dimensiones de la intervención territorial. Roberto Bustos Cara. Agriterris – Universidad Nacional del Sur, Argentina.

Ponencias de la mesa 1

Hora	Ponencia	Presentador	Institución
10.45	Desenvolvimento territorial e inovação na agricultura: a experiência da Embrapa.	Otavio Valentim Basaldi	Embrapa Brasil
11.15	La planificación estratégica y el trabajo en el territorio	Alfredo Albín	INIA Uruguay
11.45	Zonificación para identificar la vocación productiva a nivel territorial	Jorge Guzmán Calla	INIAF Bolivia
12.15	Marco conceptual del enfoque territorial de INIA para gestión de la innovación.	Arturo Campos	INIA Chile
12:45	Los territorios en la estrategia y gestión del INTA	Eliseo Monti	INTA Argentina
13.15	Preguntas y discusiones puntuales referidas a las ponencias	Hugo Ojeda	
13.30 hs. Almuerzo			

1. Las experiencias de intervención territorial.

- a) Se analizarán ejemplos de participación de los INIA en acciones de desarrollo territorial cubriendo no sólo la dimensión económico-productiva y tecnológica, sino también las dimensiones ambientales, socio-culturales y político-institucionales.
 - b) Descripción del proceso: detección del problema, maneras de relacionamiento con los socios, la red, gobernanza de la experiencia, el rol específico del INIA en la red. Cómo juegan los sectores, cómo fue la participación social. La multidimensionalidad como componente central de las experiencias.
- 15.00 hs. Conferencia: Dinámica y trayectoria del desarrollo territorial. Marcelo Sili. Agriterris – Universidad Nacional del Sur, Argentina.

Ponencias de la mesa 2

Hora	Ponencia	Presentador	Institución
16.00	Trajetória das políticas de desenvolvimento territorial no Brasil	Otavio Basaldi Lucio Brunale	Embrapa - Brasil
16.30	Enfoque territorial de I+D aplicado a productores familiares	Alfredo Albín	INIA Uruguay
17.00	Estudio de caso: Intervención territorial de INIA en la Región de Arica y Parinacota	Francisco Tapia	INIA Chile
17.30	Las experiencias de intervención territorial	Federico Cantero	IPTA Paraguay
18.00	El INTA en la innovación e intervención territorial.	Enrique Bedascarrasbure y Julio Elverdín	INTA Argentina
18.30	Preguntas y discusiones puntuales referidas a las ponencias	Hugo Ojeda	
19.00 Fin de la actividad			
20.30 Cena de camaradería ofrecida por el INTA			

Día 23 de octubre

- 9.00 Inicio de la jornada. Rescate del día anterior.
- 9.30 Conferencia: Estado del arte sobre las políticas, estrategias e instrumentos para el desarrollo territorial en América Latina. Universidad Nacional de San Martín - Universidad Nacional de Rosario, Argentina.

Talleres

Hora	Actividad
10.30	Trabajo grupal: 1. Explicación de las consignas 2. Lecciones aprendidas de las conferencias y presentaciones para mejorar la integración de los INIA en los procesos de desarrollo territorial en el marco del sistema de innovación. Propuestas de innovación institucional para mejorar la contribución de los INIA a los procesos de desarrollo territorial.
12.00	Plenario: presentación de los trabajos grupales y discusión.
13.00 hs. Almuerzo	
14.30	Presentación de los resultados de la Encuesta - Preguntas y aclaraciones.
15.30	Trabajo grupal: 1. Explicación de las consignas 2. Análisis de los emergentes más relevantes de la Encuesta. 3. Análisis integral de facilitadores y restrictores de los emergentes relevantes de la Encuesta. 4. Propuesta de instrumentos de innovación institucional para dar respuesta a los facilitadores y restrictores.
16.30	Plenario: presentación de los trabajos grupales y discusión.
17.00	Discusión plenaria: Rol del intercambio entre los INIA y el PROCISUR para facilitar la instrumentación de las propuestas generadas en ambos talleres.
18.00	Finalización del Taller

**Programa Cooperativo para el Desarrollo Tecnológico
Agroalimentario y Agroindustrial del Cono Sur**

Argentina
Bolivia
Brasil

Chile
Paraguay
Uruguay



Edificio MERCOSUR

Luis P. Piera 1992 Piso 3

Tel.: (598) 2410 1676

Fax: (598) 2410 1780

Montevideo - Uruguay

E-mail: sejecutiva@procisur.org.uy

www.procisur.org.uy