

---

**Cita bibliográfica:** Torre, A. & Chia, E. (2023). Aprender a gobernar los territorios. Reflexiones sobre los resortes de la acción territorial. *Persona Y Sociedad*, 37(1), 41-58.  
<https://doi.org/10.53689/pys.v37i1.381>

---

## Aprender a gobernar los territorios. Reflexiones sobre los resortes de la acción territorial

*André Torre<sup>1</sup>*

*Eduardo Chia<sup>2</sup>*

**Resumen:** Este artículo propone explorar el proceso de desarrollo territorial a partir de la identificación de los resortes -impulsores- de la acción territorial y de la gobernanza territorial a través de los aprendizajes. La acción territorial está al origen y en el corazón (al centro) de los procesos de desarrollo territorial. Hoy la gobernanza territorial, que trata de los procesos de aprendizajes, de cooperación, de los instrumentos y dispositivos que sustentan la participación y la acción colectiva, es una de las principales preocupaciones de actores locales, regionales, de los gobiernos y como así también de los investigadores. Veremos en una primera parte, la evolución de los enfoques sobre el desarrollo territorial y la importancia de los procesos de gobernanza en la acción territorial. La segunda sección, pondrá énfasis en las interrogantes de los siguientes aprendizajes: ¿Cómo los actores aprenden para gobernar a través de instrumentos y dispositivos? ¿Cómo se generan los aprendizajes que sostienen los procesos de gobernanza territorial? La conclusión gira en torno a la idea que se deben profundizar más los aprendizajes de gobernanza para, no solamente, acompañar la elaboración de políticas públicas, sino también mejorar la acción territorial, la capacidad de innovación de los territorios, o dicho de otra manera ¿Cómo los territorios aprenden?

**Palabras clave:** instrumentos; aprendizajes; gobernanza territorial; acción territorial.

### Learn to govern the territories. Reflections on the springs of action

**Abstract:** This article aims to explore the process of territorial development from the identification of the springs - drivers - of territorial action and territorial governance through learning. Territorial action is at the origin and at the heart (at the center) of the territorial development processes. Today territorial governance, which deals with learning processes, cooperation, instruments and devices that support participation and collective action, is one of the main concerns of local and regional actors, governments and as well as the researchers. In the first part, we will see the evolution of approaches to territorial

---

<sup>1</sup> ORCID: [0000-0001-5041-4146](https://orcid.org/0000-0001-5041-4146). Université paris-Saclay, INRAE, Agroparistech-Francia. [andre.torre.2@inrae.fr](mailto:andre.torre.2@inrae.fr). Autor correspondiente.

<sup>2</sup> ORCID: [0000-0002-4557-6586](https://orcid.org/0000-0002-4557-6586). CIET-LR (Centro Interdisciplinario de Estudio de Territorios Litorales y Rurales), Chile. [eduardo.chia@cietlr.cl](mailto:eduardo.chia@cietlr.cl)

development and the importance of governance processes in territorial action. The second section will emphasize the following learning questions: How do actors learn to govern through instruments and devices? How to generate the learning that sustains territorial governance processes? The conclusion revolves around the idea that governance learning must be further deepened to, not only, accompany the development of public policies, but also improve territorial action, the innovation capacity of the territories, or in other words, how do territories learn?

**Key words:** instruments; learnings; territorial governance; territorial action.



## 1. INTRODUCCIÓN

La cuestión del desarrollo territorial ocupa actualmente un lugar central en los trabajos de investigación y en las políticas públicas, en particular aquellas destinadas al desarrollo local (Torre, 2020). El análisis del desarrollo territorial es producto de una larga tradición de estudios y acciones basados sobre los procesos locales. Como ejemplo de esto, encontramos trabajos de los investigadores en terreno, tomando en contrapunto los enfoques macroeconómicos o *top-down* del desarrollo, impulsados por los Estados o las instancias supranacionales basados en los principios de desarrollo, considerados universales (Torre, 2023). Los enfoques de desarrollo territorial, por el contrario, se centran sobre la importancia de los recursos locales y las soluciones nacidas de la creatividad (capacidad de innovación) de las poblaciones locales. Ellos están en la línea con las orientaciones de desarrollo ascendentes, del desarrollo local y los procesos de desarrollo endógeno. Estos enfoques, agregan a las dimensiones económica, empresarial e institucional, las dimensiones sociales/relacionales traducen en las aspiraciones de las poblaciones locales, ya sean individuos o colectivos (asociaciones o de representantes de grupos o instituciones). También, consideran la acción territorial como el corazón y el origen de los procesos de desarrollo territorial.

El desarrollo territorial no debe concebirse como un objeto o un concepto estático, sino como un proceso en constante evolución. Este proceso está impulsado por proyectos, que son iniciados por los actores locales o importados/traídos del exterior (en particular por las autoridades públicas o las grandes empresas). Sin embargo, hoy en día la participación de las “partes interesadas” en la creación de políticas y acciones locales es esencial. Es una forma de responder a las crisis de gobernabilidad que atraviesan los poderes públicos. Además, el desarrollo territorial se ha convertido en un objetivo de todos los actores locales (Torre, 2018; 2023). Mostraremos que la acción territorial colectiva requiere no sólo que una multitud de actores locales y no locales, privados y públicos, se pongan de acuerdo sobre un proyecto territorial (visión a largo plazo), sino también que coproduzcan o se apropien de instrumentos y dispositivos que permitan a los actores iniciar las acciones, evaluarlas y, en algunas situaciones, corregir la trayectoria.

Aunque la participación y la coproducción parecen ser los principales instrumentos de producción de políticas públicas territoriales, pocos estudios se han centrado en los procesos de aprendizaje (Chia, Dulcire, Piraux, 2008; Ait Hammou *et al.*, 2022) que, sin embargo, son esenciales en la elaboración por los actores de un lenguaje y proyectos comunes así como de instrumentos y dispositivos que garanticen la

coordinación entre la multitud de actores implicados en los mecanismos de la gobernanza territorial y su funcionamiento. Los actores tendrán en estas situaciones que aprender a trabajar juntos, a desarrollar proyectos, a innovar o co-innovar o a apropiarse de instrumentos/proyectos. Un factor, que permite y garantiza que un sistema o modo de gobernanza emerja, se mantenga en el tiempo son los aprendizajes(s) (Chia y Torre, 2020).

En la primera sección se hará un breve estado del desarrollo territorial y la gobernanza, y en la segunda sección se verá cómo el aprendizaje organizacional permite entender (comprender) la creación de uno o varios proyectos, dispositivos e instrumentos. Para concluir, se volverá sobre el papel de los aprendizajes en los procesos de gobernanza territorial visto como una innovación.

## **2. LA IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS DE GOBERNANZA EN LA ACCIÓN TERRITORIAL: ENTRE CONFIANZA, COOPERACIÓN Y CONFLICTOS**

Según lo descrito en la introducción, los procesos de desarrollo territorial no pueden entenderse sin tener en cuenta a los actores locales, sobre todo en una situación en la que los poderes públicos se enfrentan a una crisis de gobernabilidad (Torre, 2016). Es importante entender que la apropiación de los procesos de desarrollo, por parte de los actores, se basa en un doble cambio de punto de vista con respecto al concepto de desarrollo que prevalecía en el siglo XX. Por un lado, se basa en la consideración de que los procesos de desarrollo no son únicamente competencia del enfoque macroeconómico y que es necesario gobernar los territorios para contribuir a su desarrollo. Por otra parte, esta gobernanza toma formas muy diferentes de las de gobernabilidad o del gobierno de los Estados o de los Poderes Públicos.

### **2.1. Gobernar para actuar**

Durante mucho tiempo se consideró que los procesos de desarrollo se basaban principalmente en los métodos de producción, y aún más en los métodos de innovación, de las empresas y organizaciones locales o extra locales. Los grandes modelos históricos de desarrollo (Torre, 2018; 2016) se refieren ante todo a las variables de trabajo y capital, cuyos equilibrios respectivos deberían permitir alcanzar un nivel óptimo de producción y favorecer así el desarrollo de los volúmenes de producción y de las capacidades productivas. Ante las reiteradas dificultades de estos modelos para explicar la dinámica del crecimiento, Solow (1958) introdujo la importancia del progreso técnico, y los autores empezaron a referirse a las dimensiones de la innovación a partir de los años setenta. En la década de 1980, se redescubrieron las investigaciones de Schumpeter (1934) sobre la innovación, y ésta se convirtió en el alfa y omega de los procesos de desarrollo (Dosi, 1988). La investigación académica y los responsables políticos han llegado a creer que la innovación (generalmente tecnológica) se encuentra a la base (al origen) de los procesos de desarrollo, y que es necesario ante todo desarrollar las capacidades de innovación, y después las competencias en términos de conocimientos y saber hacer, para favorecer los procesos de desarrollo.

Este enfoque, iniciado a un nivel macro más amplio, encontró rápidamente una traducción más localizada, primero con el enfoque de los sistemas nacionales de innovación (Nelson, 1993; Nelson y Winter 1982), y luego con variaciones más locales. A partir de los años noventa, surgió la idea de que el desarrollo local se basaba en la existencia de sistemas de producción localizados, y aún más en sistemas de innovación localizados, cuya riqueza se extendería por toda una región o territorio. La innovación

tecnológica ocupa un lugar destacado en los procesos de desarrollo, y da origen a modelos teóricos como el modelo de *clusters* de Porter (1985, 2003), así como el modelo de éxito tecnológico, encabezados por el Silicon Valley californiano, ejemplo de desarrollo basado en la innovación y la alta tecnología. Se fomentan las actividades innovadoras a escala local, en particular mediante la creación de sistemas inspirados en estos modelos. Florecen entonces sistemas locales de innovación como los tecnopolos, los clúster competitivos, los clúster locales, las zonas de alta tecnología, etc. De hecho, toda una serie de variantes de las políticas locales en materia de innovación tecnológica y conocimientos de alto nivel.

En realidad, la aplicación de estos modelos a escala local ha resultado ser más complicada de lo que el entusiasmo inicial y la firme creencia en las virtudes de la innovación podrían haber sugerido, y las políticas locales de innovación o de alta tecnología han tropezado con numerosos problemas. Existen innumerables tecnópolis y parques científicos que luchan por atraer empresas o laboratorios, y aún menos zonas de producción que se basan únicamente en la acumulación de empresas, sin que éstas consigan crear efectos de red significativos, y menos aún, estimular el desarrollo localizado de las zonas que las acogen. Estos fracasos plantean la cuestión de si es posible duplicar modelos iniciales perfectos o ideales, que se han establecido en circunstancias especialmente favorables o incluso excepcionales, como Silicon Valley, Campinas o Bangalore. Resulta difícil replicar y competir con estos modelos excesivamente particulares, por una serie de razones, que se irán descubriendo una tras otra:

- 1.- La primera, pone de manifiesto que la innovación tecnológica tiene fuertes características espaciales. Sólo se desarrolla armoniosamente en un número reducido de lugares del mundo y en circunstancias muy específicas; además, los primeros en llegar en la carrera de la innovación siguen siendo los ganadores durante mucho tiempo y es muy difícil alcanzarlos, incluso a costa de un esfuerzo considerable, debido a los efectos de la dependencia del pasado y de la historia (Arthur, 1990; David 1985).
- 2.- La segunda, y estrechamente relacionada a la anterior, es que la creación de innovación tecnológica no se adapta a todos los territorios y contextos. Por ejemplo, rara vez surge de las zonas más periféricas o rurales, que basan su prosperidad en otros activos, como las innovaciones sociales o institucionales, así como en una fuerte cultura local (Ostrom, 1990).
- 3.- La tercera es que hay que ver cómo se organizan, se gobiernan estos sistemas locales, y que no basta, en el mejor de los casos, con aglutinar un gran número de empresas de alta tecnología en un mismo lugar para que el desarrollo surja por sí solo. También es necesario que intercambien conocimientos, saber-hacer, competencias y experiencia.
- 4.- Por último, todo sistema de este tipo debe basarse en una estructura y procedimientos de gobernanza interna. Numerosos estudios han mostrado que, aunque la aglomeración de empresas y competencias puede producirse a veces de forma espontánea, lo cierto es que el apoyo y las ayudas o aportes de los poderes públicos son esenciales para mantener esta dinámica. Además, los sistemas locales, lejos de estar totalmente autorregulados, se apoyan a menudo en estructuras locales de gobernanza, como fundaciones, organizaciones de clúster, sindicatos de productores (Chia y Torre 2019). Estas organizaciones facilitan los intercambios y la cooperación a escala local, definen las normas de comportamiento, sancionan los comportamientos desviantes y a menudo actúan como puente con los agentes externos al sistema.

Poco a poco se fue imponiendo la idea de que para describir y comprender los procesos de desarrollo territorial no bastaba con fijarse únicamente en las relaciones de producción o innovación. Era necesario integrar las dimensiones organizativas, que permitirían comprender el funcionamiento de los sistemas locales y, en particular, las relaciones entre los actores, para entender el funcionamiento de los sistemas y sus disposiciones internas. Tres conceptos, que se utilizarán ampliamente en los enfoques territoriales, son especialmente importantes aquí. Y, señalan (o traducen) la evolución hacia un enfoque más sistémico del desarrollo y el establecimiento de procesos virtuosos a escala local. Se trata de las nociones de confianza, cooperación y redes.

La cooperación se impuso, a principios de los años 30, con los trabajos de Coase (1937) sobre la empresa. A raíz de sus investigaciones, autores como Williamson (1981) sopesaron distintas formas de organizar las empresas, como las relaciones de mercado y la integración vertical o, un poco más tarde, las relaciones de cooperación (Torre, 2022). Resulta que puede ser interesante para las empresas mantener relaciones de cooperación, en particular en lo que se refiere a la producción conjunta de determinados productos si tienen que hacer frente a un pedido importante (cooperación horizontal), o cooperar entre las distintas etapas de la cadena de producción de un bien (cooperación vertical). Estas relaciones no excluyen la posibilidad de un cierto grado de competencia, ya que la cooperación puede centrarse en un número limitado de ámbitos (por ejemplo, la puesta en común de piezas en la construcción de un coche o el desarrollo conjunto de un pesticida), mientras que la competencia sigue siendo fuerte a nivel de las ventas (Lorange y Roos, 1991). Evidentemente, esta dimensión está muy presente a nivel local, sobre todo en los sistemas de producción locales, donde los conceptos de ayuda mutua y puesta en común de conocimientos y recursos resultarán esenciales (Torre *et al.*, 2006).

Otra noción, que puede parecer similar, va a tener mucho éxito. Se trata de la confianza, que no debe confundirse con la cooperación (Gambetta, 2000); al fin y al cabo, es perfectamente posible cooperar manteniendo una relación de desconfianza y vigilancia mutua. La importancia de las relaciones de confianza se moviliza a menudo en la literatura sobre los sistemas locales, y a veces parece estar ligada a la existencia misma de relaciones locales, como si la pertenencia a un mismo territorio fuera de la mano a la emergencia de relaciones de confianza. Sin embargo, hay muchos ejemplos de oposición o conflicto entre vecinos cercanos, o de relaciones muy malas entre habitantes de un mismo pueblo o comunidad. De hecho, las relaciones de confianza dependen principalmente de dos factores, ambos de los cuales pueden desempeñar un papel importante a nivel local. El primero procede de la repetición de interacciones recíprocas que, si van bien y son fructíferas, dan lugar a un sentimiento de confianza entre los actores. El segundo está vinculado a la pertenencia a una misma cultura o comunidad, lo que significa que los jugadores que se identifican con ella tienen mayor confianza o crédito hacia los demás miembros, ya sean miembros de un club de antiguos alumnos o nativos de la misma zona.

El tercer concepto es consecuencia de las relaciones de confianza y cooperación que se establecen a escala local. Se refiere a las redes y, en particular, a las redes de actores. Este enfoque permite superar el reduccionismo de las relaciones bilaterales, encarnado en las dos nociones anteriores, y poner al orden del día un enfoque sistémico del desarrollo territorial. Lo primero que viene a la mente es la innovación o las redes de innovadores, tal y como se describen en los trabajos sobre los sistemas de innovación

localizados de todo tipo, pero el enfoque de redes es mucho más amplio. En realidad, se refiere a todas las formas de relaciones colectivas establecidas entre los actores locales en el marco de sus actividades conjuntas o de sus acciones de colaboración. También tiene la ventaja de hacer muy visible la organización de las relaciones locales en términos de representaciones gráficas, y de calificar el mayor o menor grado de exhaustividad de los vínculos a escala local. Gracias al sofisticado aparato del enfoque de redes sociales, es posible analizar las relaciones, determinar las lagunas o debilidades de la estructura local, identificar a los principales actores y el rol más o menos central o periférico en el sistema territorial. Se trata de una herramienta especialmente importante para poner en marcha procesos de regulación y gobernanza a escala local, con el fin de administrar y gestionar los sistemas así puestos en relieve.

## **2.2 Las diferentes formas de gobernanza territorial**

Poco a poco, van surgiendo dos ideas: 1) las relaciones económicas no bastan por sí solas para tener en cuenta los procesos de desarrollo territorial, y es necesario incluir otras categorías de actores además de las empresas y/o los poderes públicos; 2) es necesario administrar estos procesos, y por ello hay que introducir un análisis de los métodos de gobernanza a escala local. Por consiguiente, hay que tener en cuenta la multitud de agentes locales que van mucho más allá del simple ámbito económico o institucional y cuyas acciones son determinantes en las dinámicas que se desarrollan a escala local. Entre estos actores figuran las empresas y explotaciones agrícolas, las cooperativas de producción y de comercialización, las asociaciones de protección de la naturaleza y de vecinos, las colectividades locales y sus representantes, los sindicatos de productores, los sindicatos de gestión de los recursos naturales, las cámaras de comercio e industria, así como los distintos niveles de poder público, desde los representantes locales del Estado hasta las regiones, los cargos electos locales y los municipios.

La cuestión ya no es cómo fomentar el crecimiento de las empresas o de la economía local. Se trata más bien de poner en común los intereses de estos diferentes actores y de armonizar sus diferentes planes y proyectos, con el fin de lograr un desarrollo territorial compartido.

Para alcanzar este objetivo, es claramente necesario lograr combinar y organizar las acciones y los proyectos de los distintos agentes o grupos de agentes. Existen varias soluciones. La más obvia o antigua es la del gobierno y la aplicación de la autoridad de arriba abajo a los territorios. Las decisiones se toman en un nivel superior, como el Estado, y se aplican por etapas en los niveles inferiores, como las regiones, los departamentos, los municipios, etc. En cada nivel hay representantes de los distintos agentes. En cada nivel, los representantes de los poderes públicos se encargan de aplicar las directivas nacionales y de controlar su aplicación. Este método de gobierno tiene muchas ventajas, por su sencillez y la retroalimentación que proporciona, pero se ha visto cada vez más cuestionado en las últimas décadas.

De hecho, una parte importantes de las decisiones tomadas por las autoridades públicas, que se traducen en acciones, políticas públicas, son rechazadas repetidamente, sobre todo a nivel local. Estos rechazos tienen dos características importantes. La primera es que generalmente proceden de grupos de agentes locales (todos o algunos de los interesados), que cuestionan las decisiones tomadas a un nivel superior, argumentando que no se corresponden con los deseos o anhelos de las poblaciones locales. La segunda es que a menudo se cuestiona la capacidad de decisión de los representantes locales electos, que

tienen un mandato general de varios años, que no prevén todas las posibilidades de nuevos proyectos, por ejemplo. Por ello, los agentes locales reclaman formas más concretas de democracia participativa, en las que se les consulte sobre cualquier nueva decisión, o antes del lanzamiento de cualquier gran proyecto que pueda tener repercusiones en su vida cotidiana.

Los proyectos que más se cuestionan son los relativos a infraestructuras o a la modificación de las normas de funcionamiento de los sistemas locales. En cuanto a las infraestructuras, se trata sobre todo de proyectos de gran envergadura emprendidos por el Estado o por grandes empresas. Por ejemplo, una línea de tren de alta velocidad, una autopista, un túnel, el desarrollo de un puerto o la construcción de una planta de producción de energía o de tratamiento de residuos. O la instalación de una fábrica potencialmente contaminante o una promoción inmobiliaria a gran escala. En cuanto a las normas de funcionamiento, se tratará, por ejemplo, de establecer zonas de protección del medio ambiente como las zonas Natura 2000 en Francia, restringir la producción en determinadas zonas o prohibir nuevas construcciones en zonas agrícolas o periurbanas, protección de humedales. Pero también un cambio en las estructuras de gobernanza a nivel local, como la renovación de las disposiciones organizativas de un consejo de administración o del comité directivo de una cuenca hidrográfica.

Las formas de protesta son muy variadas, pero la mayoría de las veces se basan en la legalización o la publicidad de la oposición. El recurso a los tribunales sigue siendo una forma clásica de protesta, tanto si tiene lugar una vez establecido el proyecto como, con mayor frecuencia, antes, en un intento de bloquear el propio proyecto incluso antes de que se ejecute, de hecho, desde que la gente tiene conocimiento de su existencia. Pero el recurso a los tribunales suele ser costoso, las decisiones tardan mucho en llegar, a veces cuando el proyecto ya se ha llevado a cabo, y los resultados siguen siendo inciertos. Por eso los grupos opositores recurren muy a menudo a otras formas de protesta, como manifestaciones públicas, bloqueos, protestas y cobertura mediática. Los opositores se expresan en los distintos medios de comunicación (televisión, radio, periódicos, etc.) o en las redes sociales y hacen oír su voz en un intento de encontrar aliados y reclutar apoyos para su acción, a nivel local o incluso más amplio.

Estas oposiciones no deben verse como obstáculos para una gobernanza "ideal", una "buena" gobernanza, que se basaría únicamente en amplios acuerdos, cooperación o consenso. Una parte de la gobernanza de los territorios se basa evidentemente en estos procesos de negociación, concertación y, por decirlo sin rodeos, colaboración entre todos o algunos de los actores locales. Pero otra parte procede de procesos de oposición a proyectos puestos en marcha por las autoridades públicas o por distintos tipos de organizaciones. Así pues, la gobernanza territorial camina sobre dos pies: relaciones de cooperación y concertación, por un lado; relaciones de oposición y conflicto, por otro. En todos los casos, es la expresión de los modos de coordinación que se ponen en marcha entre actores locales que desean vivir y trabajar juntos, aunque sus respectivos proyectos o visiones no siempre se correspondan y deban ajustarse.

Cabe señalar que estas dos dimensiones -cooperación y oposición- se basan en procesos de aprendizaje territorial (que veremos en la próxima sección). La dimensión cooperativa consiste en poner en común las propuestas locales, debatirlas e intentar llegar a un acuerdo que satisfaga a las distintas partes interesadas. Por supuesto, este proceso no se produce por sí solo y se basa en numerosas iteraciones, compromisos,

revisiones y, a veces, retrocesos. En cuanto a la oposición, se trata claramente de un proceso de ensayo y error (Torre y Beuret, 2012). Cuando se lanza un nuevo proyecto, hay tres soluciones posibles. 1) que encuentre un acuerdo unánime, lo que es relativamente raro, y por tanto se acepte inmediatamente; 2) que encuentre una oposición masiva, que puede durar años, hasta que se rechace; 3) el caso más común hoy en día es el de una oposición significativa pero no definitiva.

En este último caso, se inicia un ciclo de conflicto y negociación que acaba desembocando en un acuerdo (Torre *et al.*, 2016). Durante esta fase de aprendizaje se produce una modificación e hibridación de los grupos y representantes de las partes interesadas. Por último, el propio proyecto final lleva la impronta de estas etapas, ya que experimenta cambios importantes con respecto a la versión inicial. Por ejemplo, se construye una autopista, pero con importantes cambios en su trazado.

Los actores van, en estas diferentes situaciones, a acumular experiencias, aliados, saberes y prácticas que podrán ser movilizadas en las situaciones futuras. Se trata de aprendizajes.

### **3. APRENDER A GOBERNAR**

Los territorios, como acabamos de ver, son y deben ser tratados como verdaderas organizaciones, aunque particular porque, a diferencia de una empresa, no siempre tienen un responsable (gerente) y sus límites pueden estar más o menos bien definidos (Raulet-Croset, 2014). Efectivamente, los territorios pueden preexistir o construirse al mismo tiempo que se desarrolla un proyecto común. Por ejemplo, un sindicato de cuencas hidrográficas puede preexistir a un nuevo proyecto. En las zonas de gran tamaño o establecidas desde hace mucho tiempo, muchos proyectos, pueden, desarrollarse en paralelo, a diferentes velocidades y con distintos grados de avance. Es durante estos procesos que los protagonistas de la aventura van aprender a trabajar juntos. Los procesos se desarrollan de muy diversas maneras a lo largo del tiempo y del espacio. Ello no implica a los mismos actores, pero se sitúa en el corazón de la gobernanza territorial, entendida como un proceso de coordinación entre actores diferentes en cuanto a sus objetivos, recursos y compromisos, pero que quieren o necesitan trabajar juntos (Le Galès, 2010; Chia *et al.*, 2016; Chia y Torre, 2020; Bustos *et al.*, 2019).

Desde hace unos quince años, la ciencia política (Halpern *et al.*, 2014) desarrollan investigaciones sobre la instrumentación de la acción pública, para dar cuenta de la manera en que las políticas públicas se estructuran en función de los instrumentos que movilizan. La originalidad de esta propuesta es doble. En primer lugar, explora un aspecto destacado por los trabajos sobre la instrumentación de la acción pública, que subrayan la importancia de comprender el aprendizaje colectivo (Halpern *et al.*, 2014). En segundo lugar, investiga el rol de las herramientas e instrumentos de gestión en el funcionamiento de las organizaciones, con estudios de casos en los ámbitos de la agricultura y la gobernanza territorial. Estos instrumentos van a jugar un rol de intermediario entre los actores en algunos casos y en otros van a ser el objeto de las relaciones.

#### **3.1. Aprender para la acción: una breve panorámica**

El aprendizaje interesa desde hace tiempo numerosas disciplinas, como la psicología, la economía, la sociología, las ciencias de la educación y las ciencias de la gestión. En la ciencia de la gestión, fueron los



trabajos pioneros de Argyris y Schön (2002), Nonaka y Takeuchi (1997), Weick *et al.* (2005), para citar sólo los más conocidos, que han destacado la cuestión del aprendizaje en las organizaciones.

Según Koeing (2006), el aprendizaje organizacional es "un fenómeno colectivo de adquisición y desarrollo de competencias que, en mayor o menor medida y durante más o menos tiempo, modifica la gestión de las situaciones y las situaciones mismas". Puede tratarse, por tanto, de un cambio cognitivo o de comportamiento producido por los individuos dentro de un espacio: organizaciones, instituciones, territorios. Para Argyris y Schön (2002), los procesos de aprendizaje se producen en "bucles", dinámicas que ponen en relación conocimientos y situaciones. Ellos identifican dos tipos. El aprendizaje en bucle simple se refiere a un cambio en las prácticas, basado en el conocimiento y la comprensión previos (y, por tanto, disponibles). Se trata más bien de contextualizar los conocimientos. En cambio, el aprendizaje en doble bucle se refiere a un cambio de objetivos o valores. En esta situación, los conocimientos no están necesariamente ahí, por lo que los agentes tienen que crear nuevos conocimientos sobre las prácticas y los objetivos que se persiguen.

Argyris (1995) también mostro que, dentro de las organizaciones, las partes interesadas (*stakeholders*) desarrollarán, en ciertas situaciones, estrategias y prácticas defensivas o resistentes al cambio. Las razones por las cuales los actores desarrollan practicas (aprendizajes) defensivas son múltiples, se trata de modificar, ralentizar o incluso detener el proceso de cambio. En el caso de los territorios, tales comportamientos darán lugar a la aparición de oposiciones a los proyectos y, a veces, a conflictos más o menos violentos y generalizados. Pero incluso en tales situaciones, los actores aprenderán y producirán conocimientos tanto individuales como colectivos, los compartirán (interna y externamente) y los almacenarán. En lo que se refiera a la transmisión o compartir los aprendizajes, Nonaka y Takeuchi (1997) estudiaron el proceso de creación y transmisión del conocimiento, y proponen un modelo de difusión en cuatro formas: externalización (el proceso de hacer explícito el conocimiento implícito); combinación (la transferencia del conocimiento explícito de un individuo a otro dentro de la organización); socialización (la transferencia del conocimiento implícito de un individuo a otro) e internalización (la transformación del conocimiento explícito en implícito).

Ya sea individual o colectivo, el aprendizaje se produce a través de instrumentos. Es el caso de los territorios, donde se trata de apropiarse de los instrumentos propuestos por el Estado o de crear otros nuevos a nivel local (Vitry y Chia, 2017). Truong (2023) considera que, frente a los cambios territoriales, los actores deben adaptarse utilizando nuevas herramientas.

### **3.2. Territorios en aprendizaje**

Los territorios son verdaderas organizaciones donde no solo se elaboran y se desarrollan proyectos, sino que se toman decisiones de corto, mediano y largo plano. Territorios en aprendizaje (Gwiazdzinski y Cholat, 2021; Crevoisier, 1999; Morgan, 2007) es un concepto que actualmente está siendo ampliamente utilizado por políticos, asociaciones e investigadores (Biar, 2010; Truong, 2023).

En los territorios, más que en las organizaciones, es importante desarrollar procesos de aprendizaje para superar "rutinas defensivas", entendidas como comportamientos/practicas voluntarias o no, que

impiden el buen funcionamiento de las organizaciones. Estas surgen a la ocasión de un cambio en la organización o la creación de nuevos proyectos (Argyris y Schön, 2002). Para que los territorios aprendan hay que desarrollar los aprendizajes en doble bucle (Argyris, 1995).

Para Bier (2010), "las organizaciones, sociedades y territorios en aprendizaje funcionan según el mismo modelo: se basan en la cooperación de los actores y en la movilización de los recursos (conocimientos y competencias) en el marco de un proyecto compartido". De hecho, los actores aprenderán y movilizarán su aprendizaje en el marco de un proyecto definido conjuntamente, aunque sea temporal y susceptible de evolucionar. Es lo que llamamos gobernanza territorial. Según Chia *et al.* (2016), la gobernanza es un proceso adaptativo en el que el aprendizaje es un elemento clave (Torre, 2011). Esto permite que surjan nuevas formas de coordinación y de toma de decisiones a nivel local. Como proceso adaptativo la gobernanza pone en juego nuevas prácticas que todos los actores implicados en el proceso tienen que respetar. Para Rey Valette *et al.* (2011), "la gobernanza territorial presupone nuevas formas de trabajo en red, de puesta en común, de participación, etc.", lo que implica desarrollar nuevas formas de aprendizaje.

Vitry y Chia (2016) han definido el aprendizaje de la gobernanza como cualquier cambio cognitivo o de comportamiento, ya sea individual o colectivo, que promueva cambios positivos (o negativos) en la gobernanza de un territorio determinado y, por tanto, en la cooperación y la participación de las partes interesadas en la definición de nuevas opciones o en la gestión de un territorio determinado). Identificaremos como aprendizaje de gobernanza los procesos que modifican los modelos mentales compartidos (Senge, 1990; Dieleman 2013; Huet *et al.* 2008), la definición de una visión compartida del territorio (Rist *et al.* 2007), el establecimiento de la confianza (Sol *et al.*, 2013), pero también habilidades organizativas como la capacidad de participar en reuniones, o la capacidad de trabajar juntos (Duguid *et al.*, 2007).

Varios autores han establecido una relación entre el aprendizaje organizacional y la gobernanza. La tendencia es más bien a considerar la gobernanza como un vector del aprendizaje y no al revés (Berkes, 2009; Lamari, 2011; Newig *et al.*, 2010; Rey-Valette *et al.*, 2011; Chia *et al.*, 2016; Young, 2010). Otros autores (Innes y Booher, 2003) se interesan en cómo el aprendizaje organizacional puede promover la gobernanza. Por ejemplo, se dice que el aprendizaje organizacional de las partes interesadas (*stakeholders*) en un proceso participativo, influye mucho en su interés por seguir participando en el proceso. Newig *et al.*, (op. cit.) también se preguntan por el papel del aprendizaje colectivo en las formas de red de la gobernanza. Según ellos, el aprendizaje colectivo puede conducir a una intensificación de los intercambios entre los actores, en particular en lo que se refiere a las competencias de cada uno, y por tanto a una intensificación y centralización de la red. Esto puede conducir a una comunicación más eficaz en el futuro. Khan (2009) también propone la noción de Grupo de Conocimiento (una especie de comunidad de práctica) en el contexto del sector público como medio para intercambiar experiencias pasadas y mejorar la gobernanza.

El término aprendizaje de gobernanza no suele encontrarse en la bibliografía, sin embargo, se encuentran conceptos próximos como aprendizaje social, a menudo utilizado en las ciencias medioambientales para referirse a la capacidad de las partes interesadas para trabajar juntas (Crona y

Parker, 2012; Pahl-Wostl 2009; Rist *et al.*, 2007). Bien que la noción de aprendizaje social sigue siendo controvertida (Cundill y Rodela, 2012) y los marcos conceptuales asociados a ella sigan siendo vagos en la literatura, traducéndose como la "capacidad de aprender juntos mediante la cooperación", o "capacidad de cooperar", son dos conceptos muy diferentes. A pesar de esta imprecisión, para Truong (2023), "los territorios en aprendizaje son una nueva forma de entender los territorios", pero sobre todo de entender las dinámicas de gobernanza territorial".

Estos procesos de aprendizajes pueden resumirse en tres categorías y nueve tipos de aprendizaje de gobernanza territorial (tabla 1) (Vitry y Chia, 2017; Chia *et al.*, 2008) que contribuyen respectivamente a:

- 1 Producir una visión compartida (Weick *et al.*, 2005). Se trata de dar sentido al colectivo y a la acción, de proporcionar un marco de referencia dentro del cual actuar. La visión compartida puede ser la del territorio o la de la acción colectiva.
- 2 Formar, legitimar un colectivo. Se trata de aprender a trabajar juntos, de enrolar a nuevos actores (los interesados) en el (los) proyecto(s) y de construir un sistema de reglas para la gobernanza.
- 3 Tratar de asegurar el funcionamiento de la gobernanza aprendiendo a adaptar instrumentos ya existentes o fabricar nuevos instrumentos, movilizar los conocimientos y saberes detenidos para afrontar cambios internos y externos modificando las prácticas y modificar los objetivos (valores) y las prácticas cuando las transformaciones lo requieren. Aquí se trata de innovar en la manera de producir nuevos conocimientos y dispositivos necesarios a la elaboración de nuevos objetivos o valores (aprendizajes en doble bucle).

**Tabla 1.** *Categorías y tipos de aprendizaje de gobernanza territorial*

Objetivos de la gobernanza	Tipos de aprendizaje de la gobernanza	Comentarios
Producir una visión compartida Sensibilización	<i>Sensemaking</i>	Dar sentido o colectivo, producir un lenguaje común. Reinventar los territorios
	<i>Interconnaissance</i>	Aprender a trabajar juntos, compartir conocimientos y competencias
	<i>Sensegiving</i>	Compartir significados entre actores locales y más allá
Formar un colectivo	Trabajar juntos (Chia E., 2018)	Desarrollar lugares y formas que faciliten la interacción y el trabajo en común. Aprender a aprender (tercer bucle)
	Implicación	Desarrollar acciones para implicar a otros actores (internos y externos) en la situación, aunque esta implicación sea sólo temporal.
	Integrar los principios de gobernanza	Hacer que todas las partes interesadas compartan los principios de gobernanza.
Desarrollar o revisar una estrategia y unos objetivos comunes	<i>Instrument-seizing</i>	Aumentar o mejorar la capacidad de adecuación de los instrumentos
	Adecuación de los instrumentos	Revisar la estrategia 1er bucle de aprendizaje. Utilizar los conocimientos para modificar las acciones
	Negociar un objetivo 2º bucle de aprendizaje	Generar nuevos conocimientos y revisar los objetivos comunes para hacer frente a los cambios

Fuente: Adaptado de Vitry y Chia, 2017.

Elaborar o revisar una estrategia y unos objetivos comunes se trata de aprendizajes organizacionales "clásicos" de primer "bucle" (revisar la estrategia, cambiar las prácticas). En lo que se refiere a los aprendizajes de segundo "bucle" se trata principalmente de negociar un nuevo objetivo. Sin embargo, como se muestra en la tabla, hay una serie de procesos de aprendizaje que completan la panoplia y nos permiten acceder a formas más complejas de aprendizaje y dar cuenta de la dinámica de la gobernanza.

### **3.3. Los instrumentos como intermediarios de los aprendizajes**

Los aprendizajes necesarios para poner en marcha y hacer funcionar la gobernanza son "activados" por las herramientas, los instrumentos (Moisdon, 2007; Chia y Torre, 2020) y también sustentan los mecanismos que van a ser implementados y utilizados durante el proceso de contextualización de los instrumentos y herramientas (Rouquet, 2011). Se trata de la forma en que los individuos, dentro de una organización, se apoderan de los instrumentos de gestión existente y los modifican para adaptarlos a la situación. Pero, se trata, también de la forma en que los instrumentos producen reconfiguraciones, cambios -en definitiva, aprendizaje- en el territorio. Por otra parte, las partes interesadas (*stakeholders*) también pueden crear nuevas herramientas, instrumentos y mecanismos para implementar la gobernanza. Se trata de otro proceso de innovación, más global, en el que se trata tanto de crear un "lenguaje común" y un proyecto como así también de crear instrumentos y nuevos conocimientos.

El análisis mediante los instrumentos resulta especialmente interesante en los casos de gobernanza territorial (Chia *et al.*, 2009), ya que se trata de fenómenos complejos, caracterizados por la existencia de numerosas interacciones entre diferentes actores. Para estudiar las interacciones entre los actores, podemos centrarnos en el análisis de las "intenciones" de los actores, lo que requiere un gran trabajo y un alto nivel de confianza de los investigadores con los actores para separar las "teorías de la acción" de las "teorías del uso" (Argyris y Schön, 2001). Durante las entrevistas rápidas, las partes interesadas tienden a "justificar" sus elecciones (teoría de la acción), mientras que lo que intentamos comprender es la teoría del uso, o las prácticas. El análisis de los mecanismos y herramientas permite acceder directamente a los hechos (Aggeri y Labatut, 2010), a las prácticas y a las teorías de uso. Sin embargo, este trabajo requiere más tiempo y relaciones más estrechas con los actores implicados. Aunque las herramientas de gestión hagan parte, a menudo, de una "tecnología invisible" (Berry, 1983), tienen sin embargo un "efecto estructurador sobre la realidad", y en particular sobre el comportamiento de los actores, cuya evolución escapa al control de quienes detentan el poder. Por lo tanto, son estas situaciones, producidas por estos instrumentos, que debemos centrarnos y estudiar para captar la realidad, más que en las intenciones o la retórica de los que ostentan el poder.

Los instrumentos, tal como nosotros los entendemos, deben distinguirse de otros dos conceptos estrechamente relacionados que a veces se utilizan indistintamente: herramientas y dispositivos de gestión. Una herramienta puede definirse simplemente como una "extensión de la mano", un auxiliar "útil" con una finalidad operativa (Aggeri y Labatut, 2010). Su finalidad, su razón de ser, no radica en cómo funciona, sino en cómo la utilizan los individuos. Por ejemplo, una llave inglesa sirve, y fue creada, para atornillar o desatornillar tuercas, pero también puede ser utilizadas para defenderse o atacar a alguien. En este caso, las herramientas de gestión son tanto reuniones como matrices, etc. En cuanto al instrumento, está formado por un cierto número de herramientas, que constituyen su sustrato técnico. Según Hatchuel

y Weil (1992) el instrumento es "el producto de una operación de pensamiento superior", basado en una filosofía de gestión, y de una "operación de pensamiento intelectual" que es la visión simplificada de las relaciones. Estos serían los tres componentes de los instrumentos.

Algunos autores, en particular sociólogos, privilegian en los instrumentos la dimensión social y política (Oiry 2003; Boussard y Maugeri, 2003; Chiapello y Gilbert, 2012). En este caso, la definición, que ellos adoptan se acerca más a la idea de dispositivo, que fue definido por Foucault (2001) como "un conjunto de reglas, leyes, proposiciones, enunciados científicos, en resumen, un conjunto de herramientas e instrumentos que, puestos en relación unos con otros, constituyen una red que llamamos dispositivo".

Una dimensión importante en los procesos de gobernanza es la evolución de los instrumentos en las organizaciones. A la diferencia de autores que estudian la evolución de los instrumentos en término de adopción (que limita la integración de la innovación o el instrumento en la organización a una elección binaria entre adopción y rechazo) o de apropiación (que limita el carácter transformador del proceso a una modificación del instrumento por parte de los agentes que se lo apropian) nosotros (Vitry y Chia, 2017) utilizamos la noción de contextualización (David, 1998), que tiene en cuenta no sólo la posibilidad de que los agentes se apropien del instrumento y lo modifiquen, sino también la forma en que el instrumento, para transmitir la "visión simplificada" de las relaciones y una "filosofía de gestión", va modificar el comportamiento y el conocimiento que los agentes tienen de la situación y de sí mismos: en definitiva, permitirles aprender. Rouquet (2011) amplía esta noción proponiendo, además de la contextualización interna de la organización, una contextualización externa que depende de la forma en que el instrumento ha sido contextualizado y mal utilizado, pero también de lo que ha producido en organizaciones similares.

#### **4. CONSIDERACIONES FINALES**

El objetivo de este artículo era explorar los resortes de la acción territorial, que cierto, son múltiples (políticas públicas, acciones locales, proyectos, conflictos, entre otros) y los procesos de aprendizajes de la gobernanza territorial. Vimos que el proceso de desarrollo regional, de una parte, nace de una conjunción incesante de las dimensiones productiva y de gobernanza, y de otra parte, que necesita que se desarrollen aprendizajes que aparecen como el principal resorte de la gobernanza, entendida como un proceso de acción colectiva. La dinámica de la gobernanza resulta de las múltiples vías de desarrollo que los territorios experimentan, con avances rápidos, bloqueos y retrocesos. Donde los actores, en el trabajo cotidiano, aprenden a resolver las tensiones y conflictos, a innovar organizacionalmente y a elaborar progresivamente un lenguaje común que les permite identificar objetivos comunes.

En este contexto, es importante abordar la cuestión del aprendizaje, y en particular el aprendizaje de la gobernanza, entendido como cambios cognitivos o de comportamiento (individual o colectivo), que promueva transformaciones en la gobernanza de un territorio y, por tanto, en la cooperación y la participación de los actores. Los aprendizajes pueden tener como objetivo reproducir procesos externos ya existentes, o amplificar proyectos locales haciéndolos más generales o de mayor alcance; pero también favorecen la innovación (Chia 2018), sobre todo en el caso del aprendizaje colectivo, que a menudo conduce a la creación y puesta en marcha de nuevos proyectos (Rossi y Chia 2020).

Siguiendo a Torre (2022), vimos que los aprendizajes, favorecen los mecanismos de destrucción creativa, que provocan a su vez cambios económicos, cambios en las mentalidades, como así también crisis y dificultades en el mundo del trabajo, etc. Los cambios que se generan en las estructuras institucionales y las reconfiguraciones de las redes sociales están en el corazón de la gobernanza territorial. Las transformaciones en la estructura y el funcionamiento de la gobernanza traen consigo una cierta complejidad de los procesos de innovación, los cuales requieren el uso de experimentos locales y la participación de los actores, que si tienen éxito, pueden difundirse o reproducirse en otros lugares (*sensegiving*). Lo que parece importante, pero que, al mismo tiempo, queda por a profundizar es el carácter situado y contextualizado de la gobernanza lo que hace que estemos frente a una multitud de modos de gobernanza territorial.

Por esa razón las políticas públicas en particular de desarrollo territorial demandan cada vez más la participación de los actores locales tanto en la elaboración que en la aplicación. Sin embargo, la participación no se decreta y se construye a partir de la proximidad (geográfica, organizacional) y la confianza que los actores locales van fabricando progresivamente. La dinámica del desarrollo territorial depende de la capacidad de estos actores para innovar, y en particular en términos de gobernanza. Por ejemplo, en la elaboración de los planes locales o regionales de ordenamiento territorial, se podrían contemplar dispositivos de participación flexibles por “barrios” donde los participantes puedan elaborar proposiciones y participar a la implementación de acciones. Estos dispositivos permitirían a los actores de elaborar no solamente acciones tendientes a mejorar la situación, pero también un lenguaje común que les facilite desarrollar aprendizajes necesarios a la coordinación a nivel local pero también a niveles superiores.

Identificar los tipos de aprendizajes (*sensmaking, Instrument-seizing, etc.*) y caracterizarlos nos parece esencial al momento de elaborar políticas públicas participativas. En este contexto, investigaciones futuras podrían analizar los tipos de aprendizajes que los actores desarrollan en situaciones de cooperación a nivel territorial focalizándose en las practica. Recordemos que Foucault, proponía en el estudio de dispositivos, seguir las practicas más que las intenciones, un énfasis particular debería darse al rol de los instrumentos, dispositivos en los aprendizajes de gobernanza.

## 5. REFERENCIAS

- Aggeri F., Labatut J., (2010). La Gestion Au Prisme de Ses Instruments. Une Analyse Généalogique Des Approches Théoriques Fondées Sur Les Instruments de Gestion. Finance Contrôle Stratégie 13(3), pp. 5–37.
- Ait Hammou S., Fort F, Brabez F., Saidoun R. (2022). Rôle de l'apprentissage dans la gouvernance territoriale. Le cas d'une indication géographique en Algérie. Économie rurale N° 370, pp. 47-60.
- Argyris Ch., (1995). Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel. InterEditions (traduction française à la 1<sup>ère</sup> édition). 330 p.

- Argyris Ch., Schön D., (2002). *Apprentissage organisationnel. Théorie, méthodes, pratiques*. DeBoeck, Université (Traduction française à la 1<sup>ère</sup> édition) 380 p.
- Arthur, W.B., 1990, 'Silicon Valley' locational clusters: when do increasing returns imply monopoly?, *Mathematical Social Sciences*, 19, 3, 235-251.
- Berkes, F., (2009). Evolution of Co-Management: Role of Knowledge Generation, Bridging Organizations and Social Learning. *Journal of Environmental Management* 90(5): pp. 1692–1702.
- Berry M., (1983). *Une Technologie Invisible- L'impact Des Instruments de Gestion Sur L'évolution Des Systèmes Humains*. 48 p.
- Bier B., (2010). Territoire apprenant » : les enjeux d'une définition. *Spécificités 2010/1 (N° 3)*, pp. 7 -18. Éditions Champ social. ISSN 2256-7186 - ISBN 9782918555063 - DOI 10.3917/spec.003.0007.
- Boussard V. Maugeri S., (2003). *Du Politique Dans Les Organisations : Sociologies Des Dispositifs de Gestion*. L'Harmattan. 280 p.
- Bustos B., Lukas M., Stamm C., Torre A., (2019). Neoliberalismo y gobernanza territorial: propuestas y reflexiones a partir del caso de Chile. *Revista de Geografía Norte Grande*, 73. pp. 161-183.
- Chia E. Rey-Valette H., Torre A., (2009). Conclusion : Vers Une « technologie » de La Gouvernance Territoriale ! Plaidoyer Pour Un Programme de Recherche Sur Les Instruments et Dispositifs de La Gouvernance Des Territoires. *Noréis* (209): pp. 167–177.
- Chia E., 2018. La agroecología nuevo paradigma para la agricultura familiar y el desarrollo territorial. Contribución del tríptico virtuoso de la innovación, los aprendizajes y la gobernanza, *Revista Cangue N° 40*. pp. 10-14.
- Chia E., Dulcire M., Piraux M., (2008). *Le développement d'une agriculture durable at- il besoin de nouveaux apprentissages ? Études caribéennes* (11) open édition.
- Chia E., Rey-Valette H., Michel L., Soulard Ch., et al. 2016. Proposición metodológica para el análisis de la gobernanza territorial a partir de una experiencia francesa. *Rev. geogr. Valpso*. Pp. 23-46. (En línea) N° 53 / 2016 ISSN 0718 – 9877.
- Chia E., Torre A. (2020). Gobernanza territorial a través del prisma de los instrumentos, aprendizajes y conflictos. *Investigaciones Geográficas*, 60, 18-34. <https://doi.org/10.5354/0719-5370.2020.57285>
- Chia E., Torre A., (1999). Règles et Confiance Dans Un Système Localisé. Le Cas de La Production de Comté AOC. *Sciences de La Société* 48 : pp 49–68.
- Chiapello E., Gilbert P., (2012). *Les Outils de Gestion : Producteurs Ou Régulateurs de La Violence Psychique Au Travail ? Le Travail Humain* 75(1): pp.1–18.
- Coase, R., 1937, The Nature of the Firm, *Economica*, 4, 16, 386-405.
- Crevoisier, O. (1999), Two ways to look at learning regions in the context of globalization: The homogenizing and particularizing approaches, *Geojournal*, 49, 353–361.
- Crona B.I., Parker J.N., 2012. Learning in Support of Governance: Theories, Methods, and a Framework to Assess How Bridging Organizations Contribute to Adaptive Resource Governance. *Ecology and Society* 17(1).
- Cundill, G., R. Rodela, 2012. A Review of Assertions about the Processes and Outcomes of Social Learning in Natural Resource Management. *Journal of Environmental Management* 113: 7–14.
- David A., (1998). *Outils de Gestion et Dynamique du Changement*. *Revue Française de Gestion*. pp. 44-59.

- David, P.-A. (1985). Clio and the economics of QWERTY, *The American economic review*. Papers and Proceedings of the Meeting of the American Economic Association, 75(2), 332–337.
- Dieleman H., (2013). Organizational Learning for Resilient Cities, through Realizing Eco-Cultural Innovations. *Journal of Cleaner Production* 50: 171–180.
- Dosi, G. (1988). Sources, procedures, and microeconomic effects of innovation. *Journal of Economic Literature*, 25, 1120–1171.
- Duguid F., Karsten M. I, Daniel Sch., (2007). Volunteer Work, Informal Learning, and the Quest for Sustainable Communities in Canada. *Canadian Journal for the Study of Adult Education* 20(2): 41–56.
- Foucault M., (2001). *Dits et Écrits II, 1976-1988*. Paris: Gallimard.
- Gambetta, D. (2000), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, Oxford University Press.
- Gwiazdzinski L., Cholat Fl., (2021). Territoires apprenants. Un processus d'apprentissage émergent à l'épreuve du réel. Elya Editions, 256 p. *L'innovation autrement*, 979-10-91336-161. halshs-03119438
- Halpern, Ch., Lascoumes P., Le Galès P., (2014). L'instrumentation de l'action publique: Controverses, résistance, effets. *Les Presses de Sciences Po*. 23.
- Hatchuel A., Weil B., (1992). *L'expert et Le Système: Gestion Paris, Economica*, 264 p.
- Huet F., Giannakou G., Choplin P., Hugues, Lenay Ch., (2008). Entre territoire et apprentissage, les dynamiques d'agencement. *Projectics / Proyéctica / Projectique n°0*, pp. 55 – 67, Éditions De Boeck Supérieur ISSN 2031-9703 ; ISBN 9782804101374 ; DOI 10.3917/proj.000.0055.
- Innes J., David E. Booher, (2003). Collaborative Policymaking: Governance through Dialogue. In *Deliberative Policy Analysis: Understanding Governance in the Network Society* pp. 33–59.
- Khan I., A., (2009). Knowledge Groups: A Model for Creating Synergy Across the Public Sector. *Public Organization Review* 10(2): 139–152.
- Koeing G., (2016). L'apprentissage organisationnel repérage de lieux. *Revue Française de Gestion*. pp. 293-306.
- Lamari, M., (2011). Le Transfert Intergénérationnel Des Connaissances Tacites. In *La Gouvernance. Frontières, Dispositifs et Agents*. Presses de l'Université du Québec. Pp. 397–433.
- Le Galès, P., (2010). Gouvernance. *Dictionnaire des politiques publiques. Gouvernance. Métamorphose Des Acteurs Dans L'entreprise Industrielle; Suivi de Quatre Histoires de Systèmes-Experts*. Economica.
- Lorange, P., Roos, J. (1991), Why Some Strategic Alliances Succeed and Others Fail, *Journal of Business Strateg.* 12, 1, 25-30.
- Lundvall, B.-A., & Maskell, P. (2000). Nation states and economic development: From national systems of production to national systems of knowledge creation and learning. In G. L. Clark, M. Feldman, & G. Gertler (Eds.), *The Oxford handbook of economic geography*. Oxford University Press.
- Moison J.C., (2007). Comment apprend-on par les outils de gestion ? *Recherches*: 239–250.
- Morgan K. (2007) *The Learning Region: Institutions, Innovation and Regional Renewal*, *Regional Studies*, 41:S1, 147-S159.
- Nelson, R. (1993). *National innovation systems: A comparative analysis*. Oxford University Press.
- Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Belknap/Harvard University Press.



- Newig J., Günther D., Pahl-Wostl Cl., (2010). Synapses in the Network: Learning in Governance Networks in the Context of Environmental Management. *Ecology and Society* 15(4): pp. 24 - 35.
- Nonaka I., Takeuchi H., (1997). La connaissance créatrice : La dynamique de l'entreprise apprenante. DeBoeck (traduction française à la 1<sup>ère</sup> édition) 303 p.
- Oiry E., (2003). La Construction Des Dispositifs de Gestion : Une Analyse Par Le Concept de Traduction. In *Du Politique Dans Les Organisations: Sociologies Des Dispositifs de Gestion*. L'Harmattan.
- Ostrom E., (1990). *Governing the Commons. The Evolution of Institutions for Collective action*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Pahl-Wostl Cl., (2009). A Conceptual Framework for Analysing Adaptive Capacity and Multi-Level Learning Processes in Resource Governance Regimes. *Global Environmental Change* 19(3): pp. 354–365.
- Porter M-E., (2003). The economic performance of regions. *Regional Studies* 37(6-7): 549-579.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. Free Press.
- Raulet-Croset N., (2014). Le territoire comme objet de gestion. *Annales des Mines - Responsabilité et environnement*, 2014/2 (N° 74), pp. 48 – 52.
- Rey-Valette H., Pinto M., Maurel P., Chia E., Guihéneuf PY., Michel L., Nougaredes B., Christophe-Toussaint Soulard, Françoise Jarrige, Stéphanie Guillemot, et al. (2011). *Guide pour la mise en œuvre de la gouvernance en appui au développement durable des territoires*. 131 p.
- Rist Stephan, Mani Chidambaranathan, Cesar Escobar, Urs Wiesmann, and Anne Zimmermann. 2007.
- Rossi V, Chia E. (2020). Innovaciones y desarrollo en los territorios rurales: múltiples miradas Agrociencia Uruguay [Inter-net]; 24(NE1):336. Available from: <http://agrocienciauruguay.uy/ojs/index.php/agrociencia/article/view/366>.
- Rouquet A., (2011). Contextualisation Interne et Externe Des Outils de Gestion : Une “Expansion” Des Travaux d’Albert David. In *Valeurs et Outils de Gestion : De La Dynamique D’appropriation Au Pilotage*. Hermès Science Publications. Paris.
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Transaction.
- Senge P., (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Science of the Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.
- Sol J., Beers P., Wals A., (2013). *Social Learning in Regional Innovation*.
- Solow, R. 1956, A contribution to the empirics of economic growth, *Quarterly Journal of Economics*, 70, 65-94.
- Torre A., (2011), Les processus de gouvernance territoriale. L'apport des proximités, *POUR*, Juin, 209-210, 115 - 122.
- Torre A., (2015). Théorie du développement territorial. *Géographie, Économie, Société* 17 : 273-288.
- Torre A., (2016), El rol de la gobernanza territorial y de los conflictos de uso en los procesos de desarrollo de los territorios, *Revista Geográfica de Valparaíso*, 53, 07-22.
- Torre A., (2018). Les moteurs du développement territorial. *Revue d’Economie Régionale & Urbaine* N°4 pp. 711-736.

- Torre A., (2020). Nuevas propuestas para analizar el desarrollo territorial. *Eutopía. Revista de Desarrollo Económico Territorial*, 17: pp. 11-24.
- Torre A., (2022). Las dimensiones cooperativas del desarrollo territorial, *RECMA*, Vol. 364, pp. 238-249.
- Torre, A., (2023), Contribution to the theory of Territorial development - A territorial innovation approach; *Regional Studies* doi.org/10.1080/00343404.2023.2193218.
- Torre A., Aznar O., Bonin M., Chia E. et al., (2006). Conflits et Tensions Autour Des Usages de L'espace Dans Les Territoires Ruraux et Périurbains. Le Cas de Six Zones Géographiques Françaises. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine* août(3): pp. 415-453.
- Torre A., Beurret J-E. (2012). Proximités territoriales. Collection *Anthropos, Economica*, Paris.
- Torre A., Kirat Th., Melot R., Phan H-V., (2016). Les conflits d'usage et de voisinage de l'espace. Bilan d'un programme de recherche pluridisciplinaire. *L'Information Géographique* 80 : pp. 8-29.
- Truong Giang Ph., (2023). Les Territoires ruraux apprenants aux avant-postes des transitions. *Paysans & société* N° 397, pp. 49 à 54.
- Vitry C., Chia E. (2016). Contextualisation d'un instrument et apprentissage pour l'action collective. *Management & Avenir* N°83 pp. 121-141.
- Vitry C., Chia E. (2017). Une analyse des apprentissages de gouvernance dans des territoires périurbains. *Canadian Journal of Regional Science / Revue canadienne des sciences régionales* 40(2), pp. 115-1234.
- Weick K., Kathleen M. Sutcliffe, Obstfeld D., (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science* 16(4): pp. 409–421.
- Williamson O.E., 1981, The economics of organization: The transaction cost approach, *American Journal of Sociology*, 87, 548-77.
- Yin R., (2009). *Case Study Research: Design and Methods*, vol.5. sage.
- Young R.F., (2010). The Greening of Chicago: Environmental Leaders and Organisational Learning in the Transition toward a Sustainable Metropolitan Region. *Journal of Environmental Planning and Management* 53(8): pp. 1051–1068.