HAL open science

Proposición metodológica para el análisis de la gobernanza territorial a partir de una experiencia francesa

Eduardo Chia, Hélène Rey-Valette, Laura Michel, Christophe Soulard, Brigitte Nougarèdes, Syndhia Mathe, Eric Barbe, Pierre Maurel, Françoise Jarrige, Pierre-Yves Guihéneuf

To cite this version:

Eduardo Chia, Hélène Rey-Valette, Laura Michel, Christophe Soulard, Brigitte Nougarèdes, et al.. Proposición metodológica para el análisis de la gobernanza territorial a partir de una experiencia francesa. Revista geográfica de Valparaíso, 2016, 53 (53), pp.23-46. hal-02635814

HAL Id: hal-02635814

https://hal.inrae.fr/hal-02635814v1

Submitted on 27 May 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Distributed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

Rev. geogr. Valpso.
(En línea)
Nº 53 / 2016
ISSN 0718 - 9877
[23. – 46.]

PROPOSICIÓN METODOLÓGICA PARA EL ANÁLISIS DE LA GOBERNANZA TERRITORIAL A PARTIR DE UNA EXPERIENCIA FRANCESA

Chia Eduardo*, Rey-Valette Hélène**. Michel Laura***, Soulard Christophe*, Nougarèdes Brigitte*, Mathé Syndhia**, Barbe Eric***, Maurel Pierre***, Jarrige François*, Guiheneuf Pierre Yves****

* INRA-UMR Innovation, Francia (eduardo.chia@supagro.inra.fr)
** Université Montpellier 1, LAMETA (helene.rey-valette@univ-montp1.fr)
*** Université Montpellier 1, CEPEL, (laura.michel@univ-montp1.fr)
**** IRSTEA, TETIS, Montpellier
***** Geyser (www.geyser.asso.fr)

Investigación co-ejecutada con aportes del Proyecto de Atracción de Capital Humano Avanzado del Extranjero – Modalidad Estadías Cortas – MEC 2014. Folio 80140100. Financiado por CONICYT. Publicación realizada en el contexto del proyecto ECOS-CONICYT 12CH02 “Análisis comparativo franco chileno de dos instrumentos de desarrollo territorial: PER (Francia) y Cluster (Chile)

RESUMEN

La Gobernanza Territorial (GT) se ha convertido en un reto para la implementación de políticas públicas y la necesidad de los actores del desarrollo territorial. En este trabajo se presenta un marco analítico de gobernanza territorial construido como parte de un proyecto de investigación multidisciplinar centrado en el tema de las innovaciones organizacionales en los acuerdos de gobernanza. La proposición metodológica surge primero construyendo una definición operacional común al equipo de investigación y luego la traducción en guía de análisis. Proponer una guía no es un ejercicio fácil si se quiere tener en cuenta las especificidades de las situaciones locales. De hecho, los dispositivos y las instrumentos son contextuales y la gobernanza plural, producto de los objetivos y las dinámicas pasadas. Estas pueden surgir de una estrategia de explotación o de exploración. Ilustramos la capacidad operativa de la metodología apoyándonos en un trabajo de campo realizado a cabo en tres situaciones contrastadas de gobernabilidad en la región de Languedoc-Rosellón.

Palabras claves: gobernanza territorial, innovación organizacional, partenariado, evaluación, participación.

ABSTRACT

Territorial Governance (GT) has become a challenge for the implementation of public policies and the need for territorial development actors. This paper presents an analytical framework of territorial governance built as part of a multidisciplinary research project focused on the topic of organizational innovations in governance arrangements has presented. The methodological proposition comes first building a common operational definition of the research team and then the translation guide analysis. Propose a guide is not an easy exercise if you want to take into account the specificities of local situations. In fact, devices and instruments are contextual and plural governance, product objectives and past dynamics. They can arise from a strategy of exploitation or exploration. We illustrate the operational capacity of the methodology relying on fieldwork carried out in three contrasting situations of governance in the region of Languedoc-Roussillon.

Key words: territorial Governance, organizational Innovation, partnership, evaluation, participation.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo se basa en un artículo que fue publicado en 2014 en la revista *Géographie, Economie et Société* en Francia[1]. La idea de traducirlo y editarlo en el presente número de la Revista de Geografía de la PUCV, nació durante el año 2014 – 2015 cuando empezamos a introducir (instalar) la temática de la gobernanza territorial en el Instituto de Geografía de la PUCV[2], con cursos y seminarios. Si hoy en día encontramos algunos trabajos de autores chilenos sobre gobernanza territorial, al principio de la década del 2000 estos trabajos eran escasos (Fernández I., 2009; Heinrichs *et al.* 2009). Sentí (Eduardo Chia) la necesidad de poder compartir con los alumnos y los colegas investigadores nuestra experiencia francesa, que es la de un equipo pluridisciplinario y pluri-institucional que trabajó junto durante 4 años[3].

La importancia que los territorios están tomando en la elaboración de estrategias, respuestas a la globalización, al cambio climático, al mejoramiento de la calidad de vida de las poblaciones… no es propio de los países del Norte, esto se ve también en Europa, América Latina y en Chile en particular. Chile ha empezado un proceso de descentralización que debería culminar a fines del 2016 con la elección de las autoridades regionales. Los concejales fueron elegidos por sufragio universal en el 2013 (Informe de la comisión Asesora Presidencial en descentralización y desarrollo territorial, 2014). Uno de los principales objetivos de la descentralización en Chile, además de la equidad y re-equilibrio regional, es favorecer la participación ciudadana en la gestión territorial. La participación ciudadana es la respuesta a la inadecuación entre las prácticas de hacer gobierno y los resultados de las acciones públicas. Sin embargo la participación no se decreta, se construye en un juego sutil con respecto a las normas y las instituciones existentes y de "coproducción" de nuevas innovaciones organizacionales.

Además de la descentralización y de las prácticas de desarrollo local, la adopción de nuevas normas para el desarrollo sostenible y la participación (Blondiaux y Michel, 2007; Informe de la comisión Asesora Presidencial en descentralización y desarrollo territorial, 2014) refuerzan la lógica de proyectos territoriales concertados. El desarrollo territorial (Angeon *et al.*, 2007), supone "activar las relaciones sociales portadoras de innovación, organizar los recursos locales y construir un proyecto" (Lardon *et al.*, 2009), y constituye una nueva referencia. Esto implica "el aumento de la capacidad de los actores para dominar las dinámicas de evolución que los afectan" (Lardon *et al.*, 2001), especificando al mismo tiempo nuevas competencias de acompañamiento. El énfasis está puesto en el diálogo, la participación, la cooperación y la concertación a diversos niveles territoriales, teniendo en cuenta que el desarrollo sostenible ha introducido nuevas dimensiones en los objetivos esperados. En este contexto, la gobernanza territorial es a la vez un tema importante para la investigación y un desafío institucional mayor para los actores locales (autoridades territoriales, cámaras consulares, los servicios descentralizados del Estado, sindicatos, cooperativas) o los ciudadanos. Esta gobernanza territorial impone una transformación en las políticas públicas (Leloup *et al.*, 2005) favoreciendo la coordinación entre los diferentes actores, públicos y privados. Los enfoques sectoriales y top-down evolucionan hacia enfoques territoriales e interactivos entre diferentes actores e instituciones. Gaudin (1998) los define como "los procesos de coordinación multinivel y multipolar" la gobernanza territorial hace de la participación su principio central (Blondiaux y Fourniau, 2011). Estas nuevas situaciones de gestión (Girin 1990) generan prácticas de "bricolaje" a la Weick (1993) para fabricar nuevos instrumentos y dispositivos de coordinación entre los actores. Observamos diferentes tipos de dispositivos que pueden ser más o menos formales, legales o espontáneos según el objetivo que los actores le den durante la acción, facilitando las interacciones entre sectores o entre éstos y el territorio. La pluralidad de esos dispositivos genera necesidades de coordinación regional (horizontal) y de coordinaciones (vertical) entre lo global y lo local. Dada la complejidad de las prácticas, el desafío para la investigación-acción (IA) es doble: i) entender los procesos de coordinación, de regulación y los aprendizajes que recubre específicamente la gobernanza, y ii)

[1] Hélène Rey-Valette, Eduardo Chia, Syndhia Mathé, Laura Michel, Brigitte Nougarèdes, Christophe-Toussaint Soulard, Pierre Maurel, Françoise Jarrige, Éric Barbe, Pierre-Yves Guiheneuf, 2014. « Comment analyser la gouvernance territoriale ? Mise à l'épreuve d'une grille de lecture », *Géographie économie, société*, 2014/1 (Vol. 16), p. 65-89.
La traducción y la contextualización del artículo fue realizada por Eduardo Chia.

[2] Agradecemos a ECOS Francia y CONICYT Chile que financio un proyecto de cooperación entre el INRA y el Instituto de Geografía para trabajar la pregunta en torno a la gobernanza territorial. También agradecemos CONICYT programa capital humano que permitió la estadía de Eduardo Chia durante 4 meses en Chile

[3] En Chile una primera experiencia de utilización del guía fue realizada en 2015. Luís Tapia, 2015, Diagnóstico sobre el estado de clusterización turística y gobernanza territorial. Memoria de grado para optar al título de Geógrafo. PUCV

acompañar los actores locales en la implementación de los nuevos instrumentos y dispositivos. Las cuestiones relativas a la gobernanza territorial tratan de los temas de coordinación, como así también de construcción colectiva de un proyecto común y sus efectos sobre los procesos de representación y de participación. Hay que señalar que existen filtros (trabas, barreras) a la participación, lo que excluye ciertos actores, mientras que otros pueden beneficiarse de un proceso de cooptación que cuestiona la representatividad y la legitimidad de esos dispositivos (Gaudin, 2002; Hermet *et al.*, 2005).

¿Instrumentos y dispositivos de qué hablamos?

En la literatura actual sobre las coordinaciones, la acción colectiva, la gobernanza territorial, urbana y aquellas que tratan del funcionamiento de las organizaciones y las políticas públicas, los autores (Lascousmes *et al.* 2005; Chiapello *et al.*, 2012, Boussard *et al.*, 2003. David *et al.* 2000; Hatchuel *et al.* 1995) hacen referencia a los instrumentos y dispositivos. Sin embargo algunos utilizan las nociones de instrumentos y dispositivo indistintamente. Los instrumentos o dispositivos son los objetos (material o inmaterial) que permiten administrar: diagnosticar, decidir, implementar (ejecutar), controlar y evaluar; su análisis permite describir las organizaciones (instituciones, empresas, grupos). En este párrafo haremos un breve estado del arte (desde la experiencia francesa) de lo que entendemos por instrumento y dispositivo.

Los instrumentos: para Berry (1983) "[...] los instrumentos de gestión son a menudo factores decisivos en la estructuración de la realidad, generando opciones y comportamientos, algunas veces se escapan de la voluntad humana. Los instrumentos tienen varias dimensiones o funciones que podemos estudiar, como la: reducción de la complejidad, generación de automatismos en las decisiones, división de la vigilancia, regulación de las relaciones sociales y el mantenimiento de la coherencia; sobre cada una de estas dimensiones o funciones los actores realizan arbitrajes más o menos relevantes, más o menos asumidos y esto explica las crisis que agitan periódicamente las organizaciones". Berry (1983) precisa que "los instrumentos de gestión simplifican la realidad, estructuran el comportamiento de los actores, generan lógicas locales rebeldes a los esfuerzos de reformas, regulan las relaciones de poder, condicionan la coherencia de una organización."

Moisdon (1997) define los instrumentos de gestión cómo "la acción de vincular, de relacionar un número de variables que son cantidades, indicadores de precios, plazos, etc. [...] Por lo tanto los instrumentos de gestión van de un indicador simple a un modelo matemático sofisticado" y los dispositivos, por su parte, son más amplios que los instrumentos. Se trata de acuerdos, arreglos entre los hombres, objetos, reglas e instrumentos (Moisdon 1997). Aggeri y Labatut (2008) se interesan en los instrumentos para estudiar la acción organizada y estratégica, no a través de su sustancia (objeto), de los discursos o las intenciones de los actores, sino que a través de la instrumentación técnica o científica que son utilizadas para la acción colectiva y generar nuevas capacidades".

La cuestión del rol de los instrumentos y dispositivos de gestión en la estructuración del comportamiento de los actores en las organizaciones interesa también los sociólogos (Maugeri, 2001, Boussard y Maugeri, 2003) que estudian la decisión, la coordinación en las organizaciones, según tres dimensiones: i) de principios de división y de coordinación de tareas, ii) de principios de gestión y de relaciones de poder y iii) la retórica desarrollada por los administradores "[...] esto es lo que llamaremos los mecanismos de gestión " (Maugeri, 2001). Recientemente, Chiapello *et al.* (2012) analizaron el rol de los instrumentos de gestión, que se caracterizan por: tener una realidad objetiva (materialidad), un mínimo de estabilidad (seguimiento en el tiempo), hacer parte de un sistema (no hay uno solo) de instrumentos. Un indicador no es suficiente para definir el instrumento de gestión, es necesario que esté asociado a otras cosas: una intención de gestión, componentes, objetos técnicos o no. También debe estar conectado con los demás es decir que sirve para varias personas. En pocas palabras, su universo es tanto social como técnico. El instrumento de gestión no es simplemente el resultado de un conocimiento operacional y de un contexto organizacional, también está relacionado con el medio ambiente o el ecosistema de negocios (...). Está cargado de "alguna cosa", de un contenido "gestionario[4]" que ha sido incorporado en su construcción".

Los dispositivos: Así como lo señalaba Moisdon (1997) los dispositivos son algo más que los instrumentos, Los trabajos sobre los dispositivos se apoyan en las

[4] Aquí, la palabra **gestionario** significa que el instrumento tiene un objetivo, una finalidad en términos de gestión. Quiere decir que va permitir, o ser utilizado, para identificar las necesidades, diagnosticar, decidir, materializar las decisiones, controlar, evaluar y comunicar en interno o externo.

reflexiones de Foucault (1993) sobre la gobernabilidad de los hombres, "la tecnología de poder o la gobernabilidad significaba que colocamos en el centro del análisis no el principio general de la ley, ni el mito del poder sino que las prácticas complejas y múltiples de gobernabilidad que supone, de una parte, de formas racionales, técnicas, procedimientos, instrumentación a través de las cuales opera el poder, y, de otra parte, los desafíos estratégicas que hacen que las relaciones de poder que deben ser garantizadas sean inestable y reversible". Varios autores consideran que "el enfoque por los instrumentos [situaciones] es un excelente marcador de cambio más allá del voluntarismo de los actores y las retóricas políticas" (Lascoumes y Simard, 2011; Stocker 1998; Moisdon 1997).

Pero citemos Foucault (1993) sobre lo que él entiende por dispositivo para comprender porque un dispositivo es algo más amplio que un instrumento: "un conjunto resueltamente heterogéneo que compone los discursos, las instituciones, las habilitaciones arquitectónicas, las decisiones reglamentarias, las leyes, las medidas administrativas, los enunciados científicos, las proposiciones filosóficas, morales, filantrópicas. En fin, entre lo dicho y lo no dicho, he aquí los elementos del dispositivo. El dispositivo mismo es la red que tendemos entre estos elementos. [...] Por dispositivo entiendo una suerte, diríamos, de formación que, en un momento dado, ha tenido por función mayoritaria responder a una urgencia. De este modo, el dispositivo tiene una función estratégica dominante [...]. He dicho que el dispositivo tendría una naturaleza esencialmente estratégica; esto supone que allí se efectúa una cierta manipulación de relaciones de fuerza, ya sea para desarrollarlas en tal o cual dirección, ya sea para bloquearlas, o para estabilizarlas, utilizarlas. Así, el dispositivo siempre está inscrito en un juego de poder, pero también ligado a un límite o a los límites del saber, que le dan nacimiento pero, ante todo, que lo condicionan. Esto es el dispositivo: estrategias de relaciones de fuerza que sostienen tipos de saber, y son sostenidas por ellos (Foucault, 1993)[5].

Los instrumentos pueden transformarse en dispositivos: como hemos visto, los instrumentos tienen una dimensión individual y una colectiva. La definición de Hatchuel y Weil (1995), de instrumento, combina estas dos dimensiones, cognitivas e individuales de los instrumentos con la dimensión colectiva y relacional. Ellos consideran que un instrumento está compuesto de tres dimensiones: un sustrato técnico, una filosofía de gestión (gestionaría) y una visión simplificada de las relaciones en el seno de la organización. El sustrato técnico es la abstracción que permite hacer funcionar al instrumento: hojas de cálculo, ordenadores, sistemas expertos, juegos de rol, bases de datos para SIG. La filosofía gestionaria, tiene que ver con el sistema de conceptos que determinan los objetos y los retos que van a constituir el objetivo de la racionalización. Por último, la visión simplificada, de las relaciones organizacionales se refiere al rol que un número pequeño de actores debe tener (de manera estilizada o caricatural algunas veces).

Un instrumento de gestión permitirá también estimular o producir sentido común entre los participantes a una acción colectiva. En este sentido un instrumento de gestión puede jugar el rol de un "objeto intermediario". Vinck (1999) define los objetos intermedios como "[…] entidades físicas que enlazan los actores". Así, un plan de desarrollo comunal (PLADECO) permitiría que los actores se relacionen.

Así un instrumento, como el PLADECO en Chile o el SCOT en Francia, van a transformarse en dispositivo cuando su naturaleza sea esencialmente estratégica y donde observaremos relaciones de poder y luchas de poder. Es por eso que en algunos casos hablaremos de instrumentos y en otros de dispositivos. El PLADECO de Melipilla podrá ser siempre un instrumento y el de Quillota podrá, en función de las ambiciones de los actores, ser dispositivo. Cabe precisar que la noción de herramienta es poco utilizada en este artículo ya que consideramos que una herramienta es solo una "muleta" técnica que no tiene ni objetivo, como en el caso de los instrumentos, ni una estrategia y relaciones de poder como en el caso de un dispositivo. Algunos autores escriben, para hablar de una herramienta, como la prolongación del brazo del hombre (Vitry 2014).

En el proyecto de investigación Gouv.Innov, estudiamos situaciones y dispositivos integrados cuyo objetivo era la gestión sustentable de zonas rurales. Los terrenos de estudios están situados en zonas periurbanas donde prestamos una atención particular a las capacidades y oportunidades que los actores agrícolas tenían para implicarse en los dispositivos y en los procesos de gobernanza territorial. La periurbanización, que afecta tanto a la sostenibilidad de la agricultura como a la calidad de los paisajes y a las desigualdades sociales y ambientales se ha convertido en un tema central de las políticas de ordenamiento territorial de las comunas o intercomunalidades. El objetivo del proyecto fue observar, analizar y acompañar a los actores en la implementación y el desarrollo de dispositivos e instrumentos de

[5] Para completar la lectura sobre los dispositivos, se puede consultar el libro de Agamben G., 2007. *Qu'est-ce qu'un dispositif ?*, Éditions Payot & Rivages, París,

gobernanza territorial en varias situaciones donde nos asociamos con los actores territoriales que están confrontados a la gestión de los procesos de periurbanización (i) una situación de una agrupación de comunas confrontadas al problema de la planificación agrícola y (GTUA- Hérault); (ii) la Operación Concertada de Planificación y Gestión del Espacio Rural (OCAGER) implementada por el País Corbières-Minervois (PCM) en el territorio del Aude y (iii) la ejecución de proyectos de agricultura de viviendas comunales de la Comunidad de Aglomeración Hérault-Mediterráneo (CAHM) (Ver figura 1).

En este artículo presentamos una definición de la gobernanza territorial que guió la elaboración de la metodológica para el análisis de la gobernanza territorial (Chia *et al.*, 2010). Esta definición y la construcción de la proposición metodológica nos permitió co-construir una guía para implementar la gobernanza territorial (Rey-Valette *et al.*, 2011). Este trabajo reunió un equipo multidisciplinario de investigadores (geografía, economía, ciencias de gestión, ciencias políticas, agronomía, sociología, ciencias de la información) y una amplia gama de agentes de desarrollo local y representantes del mundo agrícola. En la primera parte, se presenta la definición y la estructura de la metodología de análisis y algunos datos de los casos de estudio. Las otras partes presentaran cada una de las cuatro sub-categorías de la metodología, indicando el tema específico de la etapa y presentando ejemplos de las tres situaciones estudiadas en el proyecto de IA Gouv.Innov.

1. CO-CONSTRUCCIÓN DE LA METODOLOGIA DE ANÁLISIS DE LA GOBERNANZA TERRITORIAL

1.1. Visión general de la metodología

Las investigaciones sobre la gobernanza territorial, en Francia, (Le Galès 1994; Stoker 1998; Bertrand y Moquay 2004; Gilly y Wallet, 2005; Leloup *et al.*, 2005; Pasquier *et al.*, 2007; Lardon *et al.*, 2008; Chia *et al.,* 2010; Rey- Valette *et al.*, 2008. Simard y Chiasson, 2008; Beuret y Cadoret, 2010; Michaux, 2011; Torre, 2011; Torre y Beuret, 2012), han aumentado muy rápidamente en los últimos años. Sin embargo, pocos trabajos están dedicados explícitamente a analizar los instrumentos y dispositivos de la gobernanza (Chia *et al.*, 2008; Ehlinger *et al.*, 2007). Para analizar los procesos, dispositivos e instrumentos utilizados por los actores en situaciones de gobernanza territorial, lo primero que tratamos de producir colectivamente dentro del proyecto de investigación-acción (IA) fue una definición genérica de la gobernanza territorial, una especie de gramática común, sistema de hipótesis, lo que nos permitió después, a partir de la identificación de las dimensiones claves de co-construir un marco analítico, que es la fundación de la proposición metodológica: se trata de una co-construcción. Este trabajo se llevó a cabo en dos etapas. Primero, varias reuniones internas entre los investigadores para elaborar una definición común que luego fue discutida y validada con los socios en un taller colectivo (focus-group). Posteriormente, se discutió con regularidad y se fue apropiando gradualmente por todos los investigadores y los socios. En los trabajos de terreno, esta definición constituyó una herramienta de acompañamiento para los socios. Al final del proyecto, durante la elaboración del guía, la definición se había convertido en una marca colectiva del equipo. Este jugó el rol de un objeto intermediario (Vinck, 1999) dentro del proyecto, tanto para los investigadores como para los socios.

Definimos la gobernanza territorial como "un proceso dinámico de coordinación (jerarquía, conflictos, diálogos) entre actores públicos y privados con múltiples identidades y recursos (en el sentido más amplio: poder, relaciones, conocimiento, estatus, capital financiero) asimétricos en relación con desafíos territoriales y territorializados. La gobernanza territorial apunta a la construcción colectiva de objetivos y acciones elaborando dispositivos (ordenamiento de procedimientos, de pasos, de conocimientos, de saberes y de información) múltiples que se basan en aprendizajes colectivos y participan en las reconfiguraciones, innovaciones institucionales y organizacionales dentro de los territorios" (Chia *et al.*, 2010). Esta definición voluntariamente amplia juega un rol analítico y metodológico estructurando las cuestiones (problemas) y objetos a analizar. A menudo las definiciones son sintéticas o enfatizan un aspecto, como la cuestión de los stakeholders o el carácter multinivel, la importancia de la asociación, la participación[6]… la ambición de esta definición, lo que explica su carácter amplio, es entender la gobernanza como un proceso dinámico, tratando de especificar el conjunto de los componentes que interactúan. Por lo tanto, es una definición con un rol de formación y operativo mayor que las definiciones disponibles que son generalmente sintéticas y estáticas. Su carácter territorial es por el hecho de que los fenómenos que estudiamos tienen que ver con el ordenamiento territorial y también por el hecho de que las colectividades territoriales (territorios), constituyen verdaderas organizaciones (Menard,

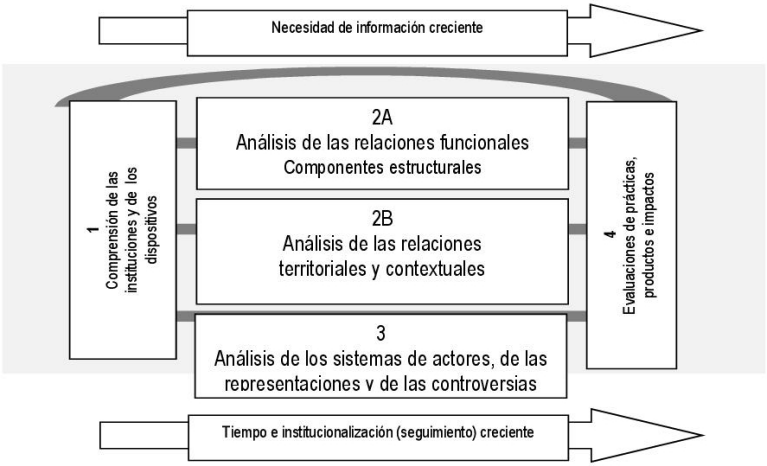
[6] En el caso de Chile parece que un énfasis particular se le ha dado a la participación (Fernández 2009; Delgado *et al.*, 2007; Heinrichs *et al.,* 2009)

2004; Chia *et al.,* 2010). Aunque es construida a partir de los análisis de las zonas rurales, el alcance de esta definición y la metodología de análisis propuesta van más allá que el sector rural únicamente. Proporciona un enfoque genérico para la gobernanza territorial.

A partir de las palabras claves en esta definición hemos estructurado la metodología de análisis de la gobernanza territorial cuya utilidad se pensó de manera plural para estudiar los dispositivos o los proyectos territoriales en diferentes fases (ex ante, en curso y ex post). Encontramos en parte las fases tradicionales de una política pública (Jones, 1970), que también está adaptado para de la implementación de un nuevo dispositivo de gobernanza. Por lo tanto, la implementación de innovaciones institucionales y organizacionales es vista en una lógica de gestión de proyectos. Sin embargo, el hecho de que esas fases correspondan a diferentes necesidades de conocimiento e información y a una complejidad creciente (comprensión, análisis y evaluación) también permite que el enfoque sea relevante para estudiar la situación de gobernanza, es decir dispositivos existentes y su articulación dentro de un territorio o entre territorios. Esta doble lógica refuerza el valor y la capacidad operativa de la metodología de análisis. El objetivo es comprender el conjunto de los procesos de gobernanza que puedan: movilizar los procedimientos o dispositivos específicos o no, ser más o menos formal o informal, corresponder a las zonas delimitadas o no, y / o, haber sido pensado e implementado por actores tradicionales o resultar de un colectivo, que se crea, para dar una respuesta colectiva a una crisis o una proposición del Estado.

En este marco de análisis se han definido cuatro secciones y pasos que corresponden a tres categorías complementarias: comprensión, análisis y evaluación (ver Figura 1). La primera sección (1) trata del conocimiento de los actores, instituciones y procedimiento entorno a los dispositivos existentes. Corresponde a un diagnóstico de lo existente y a la génesis del o de los dispositivo(s). Este es un requisito previo e indispensable. El término "análisis" de las secciones siguientes (2A, 2B y 3) se refiere a los enfoques que requieren estudios más detallados, encuestas, entrevistas u observación participante. Por último, el concepto de evaluación de la cuarta sección (4) corresponde al nivel más completo que incorpora una lógica reflexiva y corresponde a las necesidades de la información más importante. Se trata de identificar y evaluar los productos y los efectos sobre el proceso.

Figura 1: Diagrama simplificado del marco de análisis de la gobernanza



[Fuente: Elaboración Propia]

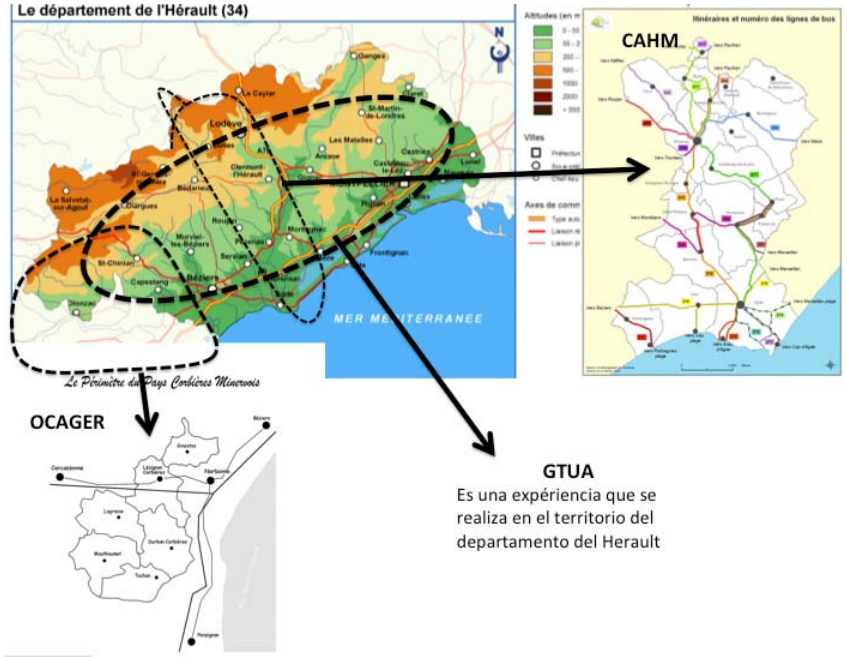
Para demostrar el carácter operativo de la metodología, y por lo tanto de la definición que la sustenta, vamos a ilustrar su interés y su utilidad explicitando cada una de las etapas. Esta aplicación permitirá entender la gobernanza territorial en los diferentes terrenos del proyecto Gouv.Innov; para lo cual vamos previamente a presentar las principales características.

1.2. Presentación de las principales características de los terrenos donde se estudió la gobernanza territorial

1.2.1. La GTUA Hérault (figura 2)

Originalmente, este dispositivo fue creado de manera informal para resolver los conflictos entre la profesión agrícola y los servicios del Estado sobre los arbitrajes de las solicitudes de permisos de construcción en áreas agrícolas (Nougarèdes, 2011). En su nacimiento se compuso de tres actores institucionales: representantes departamentales de los servicios del Estado, autoridades locales y la profesión agrícola (Cámara de Agricultores). Animado por un binomio de la Dirección Departamental de la Agricultura y el Bosque (DDAF) y la Cámara de Agricultura, el grupo se fue convirtiendo en un lugar de reflexión técnica donde desarrolla un referencial departamental para la gestión de las construcciones agrícolas y de manera más amplia de cómo tomar en cuenta los desafíos de la agricultura en los proyecto de planificación y ordenamiento del territorio (Jarrige *et al.*, 2008). Este referencial es oficializado gracias al compromiso a través de la participación en las "cartas de compromisos agrícolas" que definen la política general aplicada en el departamento. El GTUA comunica sus "recetas" a los agricultores y a las autoridades locales, y la asesora a través de la publicación de folletos regulares (flyers) o presentaciones locales a la demanda. El caso de la GTUA de Hérault es particularmente interesante porque revela la emergencia de una forma de la acción del Estado en los territorios, más centrada en la producción de normas negociadas en el marco de una animación de multiactores y la regulación de los conflictos a través del diálogo. Esta experiencia única inspiró al Estado Francés que sacó en 2008, una circular del Ministerio de Agricultura y Pesca (circular Barnier) generalizando este tipo de grupo de trabajo para todos los departamentos franceses.

Figura 2: Localización de terrenos de estudio



[Fuente: Elaboración Propia]

1.2.2. La OCAGER "Pays Corbieres-Minervois" (Figura 2)

El "Pays Corbières-Minervois (PCM) se encuentra en la región de Languedoc Roussillon, en el departamento de Aude. Consta de 6 comunidades de comunas, 89 comunas y una ciudad de más de 9.000 habitantes, Lezignan-Corbieres, que se encuentra a 20 km al oeste de Narbonne. El territorio presenta características agrícolas y rurales contrastadas entre una zona de valle (Minervois / Canal du Midi y lézignanais) y una región montañosa, Corbières. En 2005, el Consejo Regional de Languedoc-Rosellón creó un instrumento político para planificar el desarrollo económico y el ordenamiento regional: la OCAGER (Operación Concertada de Planificación y Gestión del Área Rural). Este es un instrumento institucional genérico que los actores locales deben dar forma (contextualizarlo) en función del contexto de acción local y la trayectoria. El PCM adopta este instrumento para elaborar la estrategia del desarrollo rural y pensar el futuro del territorio. El PCM cuenta con dos órganos: el Consejo de Desarrollo, organizado en asociación, y el Sindicato Mixto, que combina los representantes de las comunidades de los municipios, las del Consejo General del Aude y las cámaras (agricultura, turismo, comercio). Un grupo de seis agentes (ingenieros territoriales) compone el equipo que anima y administra estos órganos. El enfoque territorial es privilegiado para la elaboración de los proyectos. La OCAGER es un instrumento transversal que permite responder a varios ejes de la "carta de compromisos del país".

1.2.3. La Comunidad Urbana Del Hérault Mediterráneo (CAHM) (Figura 2)

El territorio de esta comunidad urbana, ubicada entre Béziers y Montpellier, incluye 19 municipios desde su creación en enero de 2003. La dinámica funcional del territorio se estructura en torno a dos ejes perpendiculares. Una parte se estructura en paralelo a la costa de este a oeste siguiendo la presencia de la autopista A9, la Nacional 113 y el Canal du Midi. El otro eje funcional responde a una lógica norte-sur. Está materializado por el río Hérault y por la autopista A75. La CAHM busca instaurar el desarrollo sostenible de su territorio. Su primera acción fue implementar la Agenda 21. Ha procedido a la zonificación de su territorio y a la espacialización de sus desafíos. El sector sur está dominado por una economía turística importante e incluye los tres municipios costeros, Agde, Vias y Portiragnes. El sector del centro tiene ambiciones económicas importantes realizadas por el triángulo Bessan, Florensac, San Thibéry. Por último, el sector norte se caracteriza por ser "interior" y se afirma a través de la valoración del patrimonio cultural (como pueblos vitícolas y / o como Pézenas medieval). Entre los ejes prioritarios de desarrollo seleccionados en el proyecto de territorio, mantener e integrar la agricultura al desarrollo económico es una de las principales prioridades. La CAHM es por el momento la única intercomunalidad que tiene una política de gestión de los pueblos agrícolas. A la vez se trata de reflexionar en torno al papel y el lugar de la agricultura dentro del dispositivo de ordenamiento territorial como el SCOT, pero también de pensar dispositivos de gestión de construcciones agrícolas que satisfagan las necesidades de crecimiento y de modernización de los agricultores sin consolidar la peri urbanización.

2. COMPRENSIÓN DE LAS INSTITUCIONES Y DISPOSITIVOS (FASE 1)

2.1. Objetivos

Esta primera fase corresponde a un diagnóstico inicial del contexto institucional que permite a la vez explicar las dinámicas e interacciones contextuales como también los retos y objetivos de las acciones de gobernanza previstas. Puede tratarse de la creación o de la contextualización de un dispositivo, de la implementación de un proceso participativo durante una etapa del proyecto de territorio, la reorganización del funcionamiento de un servicio, un cambio de escala territorial relacionada con la fusión o de la sesión de algunas entidades. La Tabla 1 (al final del artículo) muestra los tipos de preguntas subyacentes a esta fase que tienen que ver con el hecho que la gobernabilidad se define como "un proceso dinámico de coordinación movilizando múltiples dispositivos". Estas son las propiedades de los procesos dinámicos y de la complejidad que justifican la necesidad de un diagnóstico inicial, lo que determinará la pertinencia de ciertas elecciones futuras, incluyendo la selección de los participantes. Aunque esta fase de preparación a menudo determina el éxito del enfoque, se ignora con frecuencia por razones de tiempo o de presupuesto.

2.2. ¿Qué Instrumentos de recopilación de la información movilizar?

Se debe tener en cuenta que los temas y el campo de exploración de esta fase dependen de los estudios anteriores y de la información disponible. Por lo tanto, la revisión bibliográfica y el trabajo de terreno serán específicos en cada caso y el tipo de acción prevista. Los objetivos de gestión y de búsqueda de transversalidad conducen a movilizar y organizar la información existente, en vez de multiplicarlas, pues a menudo

se hace solo una superposición de diagnósticos. Sin embargo, la experiencia muestra que cuando los diagnósticos son recientes, no abordan explícitamente los aspectos institucionales que están en el centro de la cuestión de gobernanza. Por lo tanto, es necesario realizar investigaciones adicionales que pueden movilizar varios tipos de instrumentos con diferentes grados de partenariado. La necesidad, a la vez de centralizar los datos disponibles y compartir el diagnóstico realizado nos hace recomendar el involucrar, el asociar al conjunto de partenarios previstos de esta fase, a pesar de su carácter menos estratégico. Varios instrumentos de recopilación de la información se pueden utilizar, en su mayoría complementarios y no excluyentes. La Tabla 2 muestra un abanico de instrumentos en función del grado de participación o implicación de los actores, damos ejemplos de los tres terrenos de proyecto Gouv.Innov.

2.3. Diagnóstico de los productos: tipos de resultados

Más allá de un diagnóstico más o menos detallado, esta fase permite identificar productos que serán conocimientos clave para la siguiente fase centrada en el análisis de las interacciones. Podemos describir algunos de estos productos, en particular, para dar cuenta de la superposición espacial de las instituciones y de la influencia de la dinámica temporal. La dinámica es muy importante y como lo recuerdan Jean y Bisson (2008) la gobernanza puede ser considerada para el territorio como un activo preexistente o como un proceso en curso. Estos autores insisten en que la gobernanza no es una dotación estructural, sino que "es más una propiedad que se construye en el proceso de aprendizaje social para el desarrollo local".

2.3.1. La cartografía de las instituciones

Esta se trata de producir una especie de organigrama de las instituciones, organizaciones (por ejemplo, los Consejos de Desarrollo, “Pays”, Consejo Regional, servicios de la administración, ONG, consultoras) y de los dispositivos existentes (OCAGER, SCOT, PLU, SRADDT, territorio Carta de compromisos, Agendas 21...) que son movilizados para el ordenamiento territorial y la implementación del desarrollo sostenible regional y local. Es interesante comparar varios tipos de cartografía institucionales porque permite:

- la síntesis objetiva de las estructuras implicadas directamente en función de su tipo de experiencia y su participación efectiva
- la síntesis de los flujos de información
- la síntesis de mapas mentales subjetivos para dar cuenta de la importancia relativa de las estructuras por los actores

Este tipo de producto permite clarificar en un momento dado las interacciones entre los actores, incluyendo las estructuras regionales y sectoriales y también identificar las interdependencias entre las escalas que son el corazón de la gobernanza territorial. El diagnostico nos proporciona una vista global y operacional de las eventuales necesidades de transversalidad. Puede ser importante en este diagnóstico, analizar por separado los diferentes servicios de una misma institución, analizando así las coordinaciones interna dentro de las organizaciones.

2.3.2. La estructura de las redes de actores

El análisis de las redes sociales, en el origen específico de la sociología para entender las dinámicas sociales (Merckle, 2011), fue utilizado por la Sociología de la Innovación (Callon, 1986) y las ciencias políticas (Le Galès y P. Sr. Thatcher, 1995) para analizar la acción pública en una perspectiva cualitativa, alimentando directamente después los trabajos sobre la gobernanza (Hassenteufel, 2008). También es muy utilizado en los enfoques cuantitativos para analizar las dinámicas funcionales de los territorios (Filippi y Torre, 2003; 2005; Bouba-Olga y Grossetti, 2008), la estructura de los flujos de información, y las relaciones de aprendizaje o de distribución de las relaciones de poder (Lazega, 2007). De acuerdo con diversas formas de representación, llamadas “sociogramas”, sirven para analizar las relaciones entre las “unidades sociales” (individuos, grupos de individuos, organizaciones). "El análisis de redes no es un fin en sí mismo sino un medio para un análisis estructural que tiene como objetivo mostrar cómo la forma de la red afecta el fenómeno analizado, siendo el resultado las relaciones en curso "(Degenne y Forsé, 2004). A través de entrevistas, de actas de reuniones, de los mapas mentales se pueden reconstituir las relaciones que se establecen entre las personas o las estructuras. Una vez este trabajo realizado, es entonces posible identificar las personas u organizaciones claves (nodos) que son centrales en las relaciones, o al contrario las personas u organizaciones que están aisladas. También se puede evaluar el grado de apertura y de estabilidad de la red en función de la naturaleza de las personas involucradas y las formas de estructuración de la red. Los resultados de la estructura de estas redes se hacen a través de los

"sociogramas" que permiten una representación gráfica de las redes sociales y por lo tanto una buena visualización de las relaciones, de los nodos.

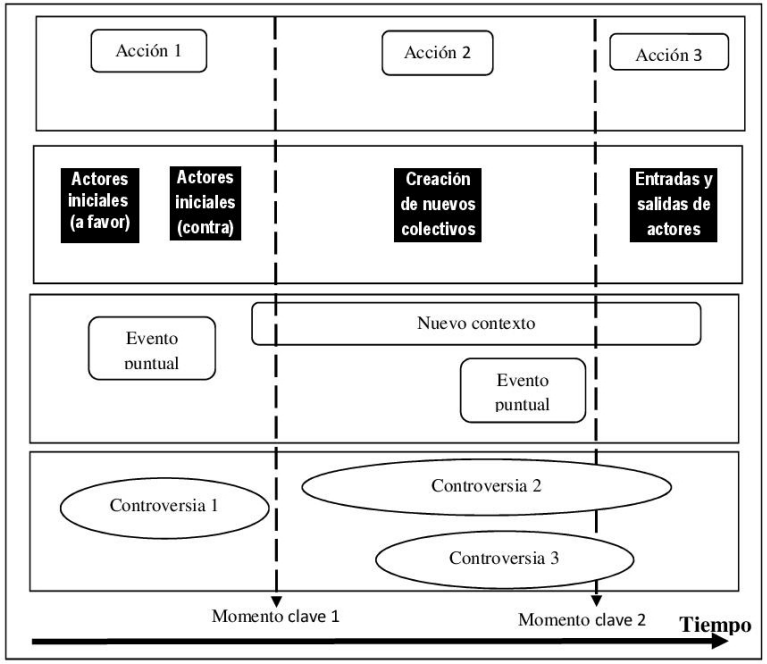
2.3.3. La crónica de un dispositivo

El análisis de la dinámica de la gobernanza y de su anclaje territorial requiere reconstituir su trayectoria en el tiempo, y esto se hace a través de la elaboración de una crónica que permite no sólo recolectar la información sino que también sirve para estructurar los datos. El inventario colectivo de las temáticas nos permite tener un marco más amplio que aquellos propuestos por los trabajos anteriores (Paoli y Soulard, 2003; Pennanguer, 2005). Se trata de estudiar entonces las interacciones temporales entre varios componentes:

(1) los actores (individuales y / o colectivos): ¿Quién está presente? ¿Quién entra y quién sale del dispositivo? ¿De qué manera? ¿Cuáles son sus roles y las relaciones? ¿Cuál es su legitimidad? ;
(2) las acciones concretas que se llevan a cabo: ¿Qué se hace? ¿Qué produce el dispositivo? ¿Qué resultados tiene? ;
(3) las controversias, que corresponden a los temas que se están debatiendo en las reuniones o los medios de comunicación y la forma en que evolucionan en el tiempo;
(4) el contexto, en el sentido de los acontecimientos o hechos que surgen desde el exterior y que impactan al dispositivo.

La construcción de organigramas en el tiempo permite organizar esa información (figura 3). Ellas ayudan a la interpretación y también a identificar las configuraciones del dispositivo durante los momentos clave de la vida del dispositivo o del territorio en relación a la gobernanza. Facilitan igualmente la observación, la memorización y la trazabilidad de los procesos. Estas crónicas se pueden comparar con los cronogramas de la modelación de acompañamiento inspirada del método "Most Significant Change" (Pérez *et al.*, 2010).

Figura 3: Diagrama de flujo esquemático de análisis crónica



[Fuente: Elaboración Propia]

3. ANALIZAR LAS INTERACCIONES FUNCIONALES Y TERRITORIALES (FASE 2)

3.1. Objetivos

Esta fase se basa en la información disponible, incluidos las colectadas en la fase anterior, para analizar las interacciones. Se trata de combinar componentes estructurales y dinámicos y estudiar las interacciones entre los recursos, en un sentido amplio, como aquellas que corresponden al funcionamiento institucional y a los desafíos específicos del territorio. En la tabla 3 damos ejemplos de los tipos de preguntas que cubren este análisis. Estas se refieren a la segunda parte de nuestra definición de la gobernanza, a saber, el hecho de que la gobernanza implica "actores con recursos (en el sentido amplio: el poder, relaciones, conocimientos, el estatus, capital financiero) asimétricos entorno a los desafíos territoriales".

3.2. Productos del análisis funcional

Para Thrith y Amin (1995, citados por Simard y Chiasson, 2008), la gobernanza territorial es asimilada a "la intensidad de relaciones como a la capacidad del "medio[7]" para producir desarrollo", el tema de las interacciones funcionales dentro del territorio es una dimensión central en el análisis de la gobernanza. Por supuesto, las preguntas y los productos de este tipo de análisis son numerosos en términos absolutos, y aún más, en función de los territorios. Sin tener la capacidad de poder o de querer establecer una lista exhaustiva, podemos identificar sin embargo algunos puntos clave. Precisamos también que en esta etapa no hay instrumentos específicos, como los movilizados en la fase anterior, que ayuden a organizar la información para facilitar el análisis.

[7] Se debe entender medio como sinónimo de territorio, de localidad.

3.2.1. Evidenciando limitaciones, competencias y conflictos: algunos ejemplos

El análisis de la aplicación de la OCAGER mostró la importancia de las limitaciones financieras. De hecho los bajos recursos financieros obtenidos al inicio del proyecto (2/3 del presupuesto solicitado) tuvo como consecuencia a nivel de los animadores (ingenieros territoriales) dedicar menos tiempo y energía al proyecto OCAGER y dedicarse a elaborar nuevos proyectos para aumentar el financiamiento. En un contexto donde el Estado financia cada vez menos la ingeniería territorial, los proyectos ofrecen la posibilidad de financiar la ingeniería a través de diagnósticos. Esto se traduce en la multiplicación de los diagnósticos para obtener recursos. Esta situación es un ejemplo típico en la cual son los instrumentos los que guían la acción. Esta es criticada por Lascoumes y Le Galès (2005) quienes dicen que esto corresponde a una "gobernanza por proyectos y por la tecnocracia". Sin entrar a hablar de "tecnocracia", el funcionamiento de la OCAGER muestra un predominio de los técnicos (Franchi, 2009). Los concejales tienden a delegar o confiar en los técnicos durante el proceso y juegan solo un papel importante en la decisión final. Este es especialmente el caso durante la implementación de los mecanismos de participación, para lo cual, según algunos técnicos, los concejales están más en una posición de consumidores que de actores (Franchi, 2009). Si en el caso de OCAGER el término "tecnocracia" puede parecer demasiado fuerte, la introducción de este dispositivo fue el producto de una especie de ruptura entre la consulta y la decisión, y una polarización en torno al diagnóstico territorial realizado por una consultora (Chia *et al.*, 2010). A pesar de un fuerte compromiso de los líderes del "país", hay una falta de personal para la animación de la OCAGER y la Región no propone un dispositivo de intercambio de experiencia entre todas las OCAGER.

La implementación de la OCAGER generó también tensiones significativas entre los líderes del "país". Estas tensiones han afectado principalmente el departamento de "estudios" que quiso desde el principio, ser el principal animador del "país", asegurando también la recolección y organización de la información. Además, la Cámara de Agricultura, cuyo papel era central, se quedó atrás, y no participó en el diagnóstico realizado por el "País". Se creó una situación que puede ser caracterizada como una "competición" entre el "País" y la Cámara de Agricultores" (Le Roy y Yami, 2007). La Cámara se dedicó paralelamente a la realización de su propio diagnóstico de la crisis vitícola. Esto no solamente ilustra las dificultades de coordinación de acciones

sino también los problemas de estructuras y de legitimidad cada vez que se tiene que intervenir transversalmente. Esta situación se explica, en parte, por el hecho que las acciones de desarrollo locales representan sólo el 9% de las acciones de la Cámara de Agricultura, que de otro parte no comparte, con el "País" los objetivos de apoyo a la pluriactividad, a la agricultura razonada y orgánica, a la organización de circuitos cortos y a la implementación de energías renovables que se encontraban en el centro del proyecto de OCAGER. No se trata de un puro conflicto de legitimidad, sino de las dificultades de integración de las políticas en un territorio. Las acciones realizadas hacen resaltar la falta de transversalidad y el predominio de la lógica de la red de industrias en particular en la crisis vitícola (incluyendo el apoyo a través de los precios), y esto mientras que el análisis de las redes de actores que se involucraron en los talleres participativos muestra la debilidad relativa de los agricultores y la importancia, no representativa cierto pero real, de los agricultores neo-rurales. Esta falta de transversalidad genera efectos de exclusión de algunos socios y produce un auto-fortalecimiento de la representatividad. Este resultado muestra la dificultad que tienen los actores en el marco de sus instituciones para repensar su funcionamiento y sus prácticas frente a las nuevas innovaciones organizacionales que implican la implementación del desarrollo sostenible y la gestión integrada y concertada de los territorios.

3.2.2. La identificación de sinergias y de resultados: algunos ejemplos

En el GTUA, varias actividades se llevaron a cabo de forma simultánea: el intercambio de información, estudios y trabajos para afinar los conocimientos de la situación local, la prospección de instrumentos y métodos, el desarrollo de principios comunes sobre diversos temas y la transferencia de conocimientos a las partes interesadas (concejales y intercomunalidades, agricultores). Estas actividades generaron múltiples propuestas que fueron aprobadas en reuniones plenarias del grupo, desembocando en varios productos concretos (plaquetas, archivos temáticos, instrumentos para toma de decisiones). Por su diversidad y el carácter evolutivo, estas acciones pudieron movilizar las competencias de expertos internos y externos a través de asociaciones (Asociación Francesa de Derecho Agrario, CAUE, sindicatos mixtos encargados de implementar el SCOT), y así superar los obstáculos surgidos en ciertos temas. Se observó una gran abertura del colectivo tanto en términos de temática como de las relaciones territoriales, implicándose en otras redes o grupos (red interregional de agentes de servicios jurídicos, de tierras y de desarrollo, cámaras de agricultura del sur de Francia; agentes de la DDE y de la DDA). Esta apertura ha permitido compartir otros ejemplos y difundir guías prácticas desarrolladas colectivamente. Observamos igualmente esfuerzos importantes para compartir información y capitalizarla, así como también instrumentos de apoyo para los actores locales del grupo. Finalmente para manejar los desacuerdos, especialmente en materia de desarrollo de la energía fotovoltaica, el grupo (GTUA) implementó un grupo de trabajo específico para identificar las pistas de consenso sin bloquear la dinámica global.

Encontramos este interés (colectivo) en la información y en las interacciones en el funcionamiento del territorio de la CAHM en torno al observatorio territorial. Esto ha permitido la creación de una *expertise* interna favoreciendo la interacción entre los servicios, los grupos temáticos y los comités ad-hoc para el seguimiento de estudios y en favor de una reflexión colectiva. Las interacciones con los actores de la CAHM en torno al tema de la gobernanza territorial y los resultados del diagnóstico territorial hacen resaltar el interés por internalizar los estudios fortaleciendo las habilidades y los conocimientos internos sobre la gobernanza. En el caso de CHAM, la transversalidad no es solo sectorial, sino que también fue geográfica para superar la partición funcional del territorio entre la lógica Norte/sur et la lógica Este/Oeste (véase § 1.2.3).

Por último, la dinámica de la participación observada en el "Pays Corbières Minervois" muestra la importancia de la permanencia de los dispositivos. El carácter participativo de la metodología de intervención tiene sus raíces en la historia de ese territorio donde se observa la existencia de acciones ejemplares llevadas a cabo de 1985 en torno a los primeros proyectos Leader en el municipio de Mouthoumet. La experiencia local centrada en la participación ha permitido importantes procesos de aprendizaje, de los líderes y de los ingenieros territoriales, que la han utilizado en la fabricación de los dispositivos apoyándose en la metodología GERDAL (Grupo de Experimentación e Investigación de Desarrollo Agrícola Local, Darré, 1994) y han demostrado en varias ocasiones su pertinencia en proyectos territoriales. Esta recurrencia de acciones participativas ha permitido estructurar algunas redes de actores a través del tiempo y ha facilitado la movilización de los actores. Este "patrimonio participativo" ha llevado incluso a la creación de un mito organizacional, en el sentido de March (1999), en torno a la participación al cual los ingenieros territoriales, del PCM, actuales se refieren. Esta situación conduce también a una cierta inercia, haciendo que sea más difícil abrir las redes y crea una cierta distancia con los concejales que participan menos en estas dinámicas.

4. ANALIZAR LOS ACTORES Y SISTEMAS DE CONTROVERSIAS (FASE 3)

4.1. Objetivos

Mientras que la primera fase caracterizó la estructura de las redes de actores e instituciones, partiendo de los trabajos anteriores (mapeo institucional, sociogramas, crónica), tratamos aquí de analizar los tipos de interacciones, las lógicas de acciones y los posibles conflictos. La tabla 4 proporciona ejemplos de preguntas. En relación a la definición, se trata de analizar la variedad de "actores públicos y privados con múltiples identidades." Es posible dar algunos ejemplos de los tipos de redes que es posible estudiar y caracterizar así los perfiles de los actores de acuerdo a sus representaciones.

4.2. Ejemplos de productos del análisis de la red y las representaciones

4.2.1. El análisis de las representaciones de las “partes interesadas” en el territorio de la CAHM

El análisis de las representaciones es una contribución importante de los enfoques cognitivos (Jobert y Muler, 1987; Sabatier, 1988 y 1998) a la comprensión de las lógicas de acción de los actores y a la construcción de una visión dominante en un momento dado de una serie de retos o desafíos territoriales. En efecto, entender las representaciones permite conocer -valores referenciales, normas e instrumentos- que los actores u organizaciones usan como referencias. La confrontación de esas representaciones y los valores del desarrollo sostenible, por ejemplo, permite medir la disonancia cognitiva, que es la "distancia" entre el nuevo referencial y las prácticas actuales producto de otro referencial (agricultura productivista, por ejemplo). Entonces la apropiación y la aceptación por parte de los actores locales de las nuevas prácticas o nuevas reglas de gobernanza será aún más fácil mietras la "distancia" sea pequeña, es decir, que las prácticas y las reglas son cercanas a la representación que ellos tienen del rol y el de su oficio en la implementación del desarrollo sostenible. El análisis sobre la representación que los actores de la CAHM (Choquet, 2009) tenían del desarrollo sostenible se basó en la metodología de los enfrentamientos de los actores en la gestión de la naturaleza de Lafaye y Thévenot (1993), sustituyendo el concepto de naturaleza por el de desarrollo sostenible. La tipología hace referencia a los "órdenes de justificación" que expresan los valores que los actores tratan de cumplir. Tres categorías fueron así identificadas:

- los "tradicionalistas" que ven el desarrollo sostenible como algo ya adquirido y que declaran que sus prácticas corresponden al desarrollo sustentable (coherencia).
- los "innovador" que consideran el desarrollo sostenible como "un nuevo orden de “grandeza”, una grandeza ecológica" sin que ellos mismos se reconozcan en la terminología del desarrollo sostenible. Ellos desean apropiarse de los términos de desarrollo sostenible en función a sus situaciones personales territoriales.
- los "críticos" que rechazan la noción o las experiencias existentes y que intentan reinventar los objetivos y el contenido del concepto.

4.2.2. El análisis de las redes en el nacimiento de la OCAGER

El análisis del proceso de concertación en torno a la creación de OCAGER mostró que se movilizaron varias redes interconectadas (Nicouleau, 2009; Franchi, 2009): una red policéntrica, un técnico de la red, una red de concejales y una red de ciudadanos. La red policéntrica consiste en actores que ya han participado en otros proyectos en el territorio. Es una red derivado de la historia de consultas en el territorio (véase §322). Está hecha de varias otras redes de grupos socio-profesionales y, sobre todo, de técnicos y agricultores innovadores, en su mayoría neo-rurales. Encontramos en esta red casi todos los actores con diferentes funciones o roles, lo que le da un carácter policéntrico en el sentido de que estos actores son los núcleos de otras redes. La red de técnicos está compuesta únicamente por técnicos de las organizaciones de desarrollo, la Cámara de Agricultura, los servicios descentralizados del Estado, la Región y el Departamento. Esta red se forma a partir de la participación de los técnicos en proyectos sobre el territorio y permite a los técnicos de construir su legitimidad frente a los concejales. La red de políticos muestra una distinción entre pequeños y grandes políticos (consejo regional, parlamento). Los "políticos nacionales o regionales" que tienden a actuar en subredes de la red policéntrica, se mantienen en una posición de “espectadores oportunistas” en relación a los técnicos. Los "políticos pequeños y locales", ellos participan más y constituyen una correa para subir o bajar –transmitir- la información. En todos los casos, observamos que los políticos más influyentes no estaban involucrados. Finalmente, la red de ciudadanos del territorio está formada por asociaciones, agricultores, profesionales. Dentro de esta red, las

asociaciones son bastante representadas y las empresas privadas muy poco, son casi ausentes.

La complejidad de las interacciones entre estas redes parece ser un obstáculo importante para el intercambio de aprendizajes debido a que las interconexiones son demasiado puntuales como para establecer proximidades más estables entre los individuos. Los facilitadores del "País" y la OCAGER, mediante el establecimiento de una red policéntrica, trabajan en esta dirección para crear proximidades organizacionales y así favorecer los aprendizajes tanto individuales como colectivos (Vitry, 2014; Vitry y Chia, 2016).

4.2.3. Problemas sobre el intercambio de información

En cuanto al rol de la información en apoyo a la gobernanza, el diagnóstico de OCAGER no constituyó un objeto intermedio. Por el contrario, el seguimiento de la elaboración del diagnóstico de la investigación sobre la estructura de los sistemas de información existentes, muestra que hay una multitud de barreras para el intercambio de conocimientos:

- las fechas de la restitución del diagnóstico y los resultados demasiado técnicos impidieron el compartirlos a tiempo
- la utilización del soporte informático excluyó de los intercambios a numerosos agricultores.
- la falta de interés y los instrumentos no compatibles bloquearon la instalación de una lógica de intercambio de la información.
- la pérdida de muchos datos obtenidos por la consultora afectó a la realización de un enfoque integral.

Enfatizar, al contrario, que la acción de formación/información de la Universidad del Vino, aunque es sectorial, organizada regularmente en el territorio PCM, constituye un momento valioso e importante en la movilización de los agricultores y de los actores relacionados con la agricultura y el intercambio de información.

5. EVALUACIÓN DE LOS PRODUCTOS E IMPACTOS (FASE 4)

5.1. Detalle de los objetivos

Las condiciones de gobernanza destacan el papel de la evaluación, tanto del punto de vista de la transparencia del proceso como del instrumento para facilitar la movilización de las partes interesadas, y el aprendizaje de los actores cuando éstos están asociados a la evaluación. En esta fase se trata de analizar la producción y los impactos de los dispositivos de gobernanza que se implementan. Dada la importancia de la participación dentro de estos dispositivos, esto nos lleva a interrogarnos sobre su eficiencia en la elaboración y en la implementación de las acciones, y más en general, sobre el aprendizaje para la implementación de la democracia local (Rey-Valette y Mathé, 2012). La tabla 5 detalla los tipos de objetos a evaluar en relación a los objetos mencionados en la definición, a saber, "la construcción colectiva de objetivos y acciones, la presencia de aprendizajes y el apoyo a las innovaciones como así también las reconfiguraciones institucionales dentro el territorio". Esta es una evaluación que se produce necesariamente a posteriori.

5.2. ¿Cómo identificar los productos y los efectos a evaluar?

La cuestión de la evaluación de productos, de las prácticas y de los efectos implica estudiar por qué y cómo los objetivos fijados han sido (o no) alcanzados y cuáles fueron los productos. La definición del producto y los efectos implican volver a examinar los objetivos de los dispositivos de gobernanza territorial. En cuanto a la gestión integrada y a la implementación del desarrollo sostenible, se trata de pasar de una lógica de "ventanilla"[8] a una lógica de proyecto colectivo. Este carácter colectivo supone poner en práctica acciones para facilitar la coordinación entre las instituciones y la participación de los actores evitando una yuxtaposición de las acciones. La evaluación de los recursos utilizados y los productos obtenidos deben centrarse entonces en los conceptos de coordinación y participación. Recordemos que los productos son logros concretos. No deben confundirse con los efectos de los impactos y que necesitan un cierto tiempo para ser identificados. Los logros en los mecanismos de gobernanza se refieren principalmente a dos dimensiones que son la animación y la gestión. Se trata de fortalecer la capacidad de acción y la capacidad de gestión de las

[8] Esto quiere decir que sirve solo para distribuir los fondos.

interacciones generadas por la movilización de los actores, pero también la gestión de las relaciones multinivel. Todos los productos y acciones no son necesariamente innovadores. Podemos tratar de enumerar unos cuantos ejemplos de productos (véase la Tabla 6). Estos pueden relacionarse en primer lugar con la dinámica interna o externa del dispositivo. También es posible caracterizar los dispositivos a partir de las dos categorías propuestas por March (1991) y aplicadas por Duit y Galaz (2008). Se trata de la gobernanza de "explotación" que se basa en instrumentos o dispositivos existentes, y de la gobernanza de "exploración" que se basa en la construcción de nuevos escenarios de evolución y de nuevas relaciones, lo que implica innovar en los instrumentos como así también en los dispositivos. Este segundo modo de gobernanza necesita nuevos aprendizajes para ser implementado, y depende, sobre todo, de iniciativas experimentales.

5.2.1. Las dificultades ligadas a la imbricación de los dispositivos: el ejemplo de OCAGER

La noción de producto para un sistema de gobernanza debe ser especificada, sabiendo que se trata de productos organizacionales que pueden ser difíciles de definir y de delimitar, en particular en función de la forma del "dispositivo" de gobernanza y la existencia o no de dispositivos específicos. La identificación de los productos relacionados con la aplicación de la OCAGER, ilustra la dificultad de delimitar el campo de acción de los dispositivos. Es difícil distinguir las acciones en relación a la OCAGER de aquellas implementadas para asegurar el funcionamiento regular del “País” en razón, a la vez, de los bajos recursos específicos de la OCAGER y sobre todo del hecho que este es un instrumento de desarrollo del proyecto “País”. Esta continuidad y la superposición entre las estructuras también podría ser una restricción en el sentido de que, como ya hemos señalado, la implementación de OCAGER no ha creado realmente nuevas redes: la poca presencia de los agricultores “tradicionales” en grupos trabajando para implementar la OCAGER ya se dio en la implementación de la carta de compromiso del “País” hace 10 años. La continuidad juega un papel positivo en la integración de las acciones de coordinación diaria que se ve favorecida por la presencia del ingeniero-territorial en varios grupos o comités de dirección de diversas acciones.

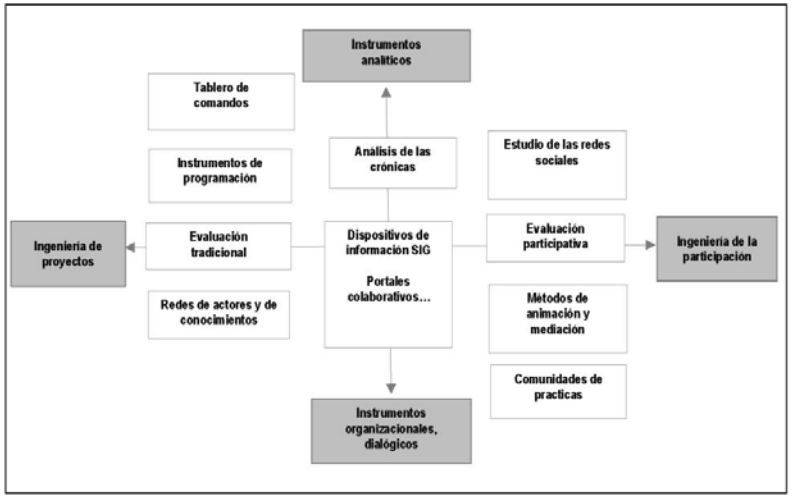
5.2.2. Tipología de los instrumentos movilizados en la gobernanza

El diagnóstico puede abarcar la adecuación de los instrumentos utilizados o identificar la falta de instrumentos adecuados. Podemos tratar de identificar y caracterizar los tipos de instrumentos que pueden ser movilizados por los dispositivos de gobernanza en diferentes momentos del proceso (figura 4). Dos grandes tipos complementarios se pueden distinguir:

(i) de técnicas y metodologías de análisis que permiten ampliar el conocimiento para reforzar la legitimidad y la coherencia de las decisiones y de las acciones. Mejorar la gestión implica una transferencia de instrumentos de la ingeniería de proyecto (eje horizontal de la figura 4). Los cuadros de gestión e instrumentos de intercambio de la información, contribuyen aún más activamente a la gobernanza territorial, que la acción sobre los sistemas de información, y estructura, también, la acción colectiva y, además, la información geográfica es esencial para enfoques territorializados (eje vertical figura 4).

(ii) Dispositivos organizacionales y procesos de aprendizaje ayudan conjuntamente a mejorar el "profesionalismo" y la "calidad" de la implementación de los instrumentos técnicos (eje vertical figura 4). Así se trata de movilizar particularmente la ingeniería de la participación (eje horizontal figura 4) y del partenariado que son utilizados para fortalecer la gobernanza. Por lo tanto, no se trata, solamente, de actuar y aprender juntos, sino que también para sistematizar la evaluación. Esos procesos de organización y de aprendizaje ganan en ser sistematizados para capitalizar, optimizar y estabilizar las innovaciones producidas.

Figura 4: Clasificación de algunos dispositivos que ilustra la ingeniería de la gobernanza territorial



[Fuente: Elaboración Propia]

5.2.3. Reconfiguraciones o existencia de innovaciones organizacionales e institucionales

Globalmente, aunque hay una conciencia de la necesidad de cambio, en la realidad existen rutinas de funcionamiento que persisten, las que están reforzadas por la falta de recursos financieros y de personal. Estas restricciones pueden hacer perder oportunidades y sobre poner diagnósticos sin que emerja realmente una dinámica colectiva. Sin embargo, incluso en caso de ausencia de innovaciones organizacionales importantes en los casos de estudio, pudimos observar ganancias significativas, en particular en cuanto a la adquisición de una cultura de la participación y del control. Por lo tanto, cualquier evaluación debe ser redefinida en relación a un itinerario dinámico e integrar los esfuerzos y los resultados en el tiempo, como lo propone metodología de análisis propuesta.

CONCLUSIÓN

El objetivo de este artículo fue presentar una proposición de metodología para analizar, estudiar la gobernanza territorial mediante la validación de su operatividad en situaciones concretas que estructuraron el proyecto de IA Gouv.Innov. Este ejercicio mostró el interés y la capacidad operativa de la definición que propusimos de gobernanza territorial y de la metodología de análisis que constituye el principal instrumento. Estos "instrumentos", definición y metodología, permiten identificar y caracterizar los procesos de gobernanza y las situaciones “en vivo”. En lugar de una aplicación sistemática a una misma situación y mostrar la plasticidad de la metodología de análisis, optamos por comparar tres ejemplos diversificados que fueron nuestros principales terrenos de estudio. La diversidad de los dispositivos, de los niveles y de sus objetivos nos permitió identificar de manera amplia algunas de las ventajas y que puede cubrir las situaciones de gobernanza territorial. Por lo tanto nuestro análisis confirma que el proceso de gobernanza tiene un alto grado de contextualización (Chia 2013). Desde una perspectiva dinámica, la metodología incorpora etapas y/o componentes característicos de la exploración y de la explotación (Duit y Galaz, 2008) en las cuales las preguntas y los instrumentos para estudiarlas son específicas. Observamos, que si bien la dimensión participativa es una propiedad deseada, a menudo es difícil de organizarla e implementarla (Delgado *et al.* 2007). Esta dificultad, o reto, a la hora de implicar a los concejales, políticos locales, es aún más importante cuando son territorios geográficamente grandes (en superficie) y con una gran complejidad institucional. También podemos ver una forma de resistencia por parte de los políticos locales para hacer evolucionar su rol y sus prácticas de democracia representativa a la de democracia participativa. La búsqueda de la eficiencia frente a estas dificultades conduce a menudo a formas de gobernanza "tecnócratas" contrarias al espíritu de aprendizaje común y a la movilización de los políticos locales. Como lo indica Blatrix *et al.*, (2005) la "gobernanza participativa incluye necesariamente un elemento de la performatividad"[9]. La influencia de esas formas de participación o de gobernanza tiene que ver con la dimensión tecnocrática. La metodología de análisis que proponemos también estructura, en cierta medida, el

[9] *Performatividad* hace referencia a la capacidad de algunas expresiones de convertirse en acciones y transformar la realidad o el entorno. En 1955, el filósofo John Austin, reflexionaba sobre un tipo de expresiones que más que describir o enunciar una situación parecían constituir, en sí mismas, una acción (en español se ha traducido a veces como *realizativas*).

enfoque de la gobernanza, aunque su carácter sistemático podría dar un carácter más neutro. Se trata de una "herramienta" de apoyo a la reflexión y para fortalecer la implementación de un proceso de gobernanza territorial. Contribuye a la tecnología y a la ingeniería de la gobernanza territorial definida como "el conjunto de métodos e instrumentos para la coordinación, la participación y el aprendizaje de los actores y de la dirección del proyecto territorial" (Chia *et al.*, 2008). Los resultados han demostrado también la capacidad de la metodología de ser además un "objeto intermediario" dentro del grupo de IA implicado en el análisis y el seguimiento de la gobernanza en los territorios. Como "objeto intermediario", la metodología (guía) facilita la construcción de un lenguaje común entre los investigadores y los ingenieros-territoriales (facilitadores, traductores, mediadores) y contribuye a implementar un proceso de toma de decisiones compartida. Las tres situaciones estudiadas muestran la importancia de los dispositivos de gobernanza territorial para recopilar la información, producir conocimientos accionables y normas para establecer relaciones funcionales entre las ideas, los habitantes y los instrumentos con el fin de mejorar la coordinación y asegurar una mayor participación de los actores. Debido a su carácter genérico, la metodología de análisis es aplicable a toda situación de gobernanza territorial. Según las necesidades, puede ser implementada para estudiar puntos o cuestiones particulares o implementase en su totalidad con todas las secciones propuestas y cuya complementariedad se confirmó con los resultados presentados. Por último les recordamos que esta proposición metodológica es el producto de una co-construcción, entre actores locales (agricultores, ingenieros-territoriales, técnicos) e investigadores, que tenía por objetivo apoyar, acompañar la implementación de la gobernanza territorial necesaria al desarrollo sostenible de los territorios.

En Chile esta metodología podría ser útil en la profundización de las relaciones entre organizaciones territoriales. Algunos trabajos han puesto de manifiesto la importancia de investigaciones sobre las relaciones intercomunales. Así Heinrichs *el al.*, (2009) escriben: "Sostenemos que el asunto de la dispersión y sus implicaciones en Santiago pueden no estar siendo tratados [sic] de forma adecuada en el nivel de proyectos individuales, pues se requeriría un enfoque regional y un discurso público amplio e informado que incluya al público general. En este contexto regional, un área de investigación sería [sic] los potenciales de cooperación intercomunal". Por otra parte la metodología podría ayudar a estudiar las prácticas relativas a la participación y los impactos reales en materia de gobernanza. Efectivamente, si muchos trabajos se han interesado en la participación, en sus condiciones y fundamentos políticos, en los resultados (Delgado *et al.*, 2007; Fernández 2009; Delamaza *et al.*, 2007) se encuentran pocos trabajos que se interesan en el rol de la participación en las innovaciones organizacionales (apropiación y contextualización de los instrumentos y dispositivos). La metodología podría ser utilizada para estudiar las innovaciones generadas por las prácticas participativas y tener una mirada particular en la innovación de dispositivos e instrumentos.

AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen el apoyo del proyecto ECOS-CONICYT 12CH02 y al proyecto CONICYT MEC 2014 -80140100 que hizo posible participar de misiones y estadías que permitieron realizar seminarios de investigación de difusión y discusión de las investigación previas en relación con la gobernanza territorial, investigar y coordinar esta publicación.

BIBLIOGRAFIA

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, p. 5-37.

Angeon V., Moquay P., Lardon S. Loudiyi S., Poss Y., Pivot J.M., Caron A., 2007. Le développement territorial : principes et méthodes. In *Développement territorial et diagnostic prospectif. Réflexions autour du viaduc de Millau*. L'Aube, Coll. Essai, La Tour d'Aigues, 27-59.

Berry M., 1983. Une technologie invisible. L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains. Centre de Recherche en Gestion, 39 pages

Bertrand N., Moquay P., 2004. La gouvernance locale, retour à la proximité, *Economie Rurale*, 280, 77-95.

Beuret J.E, Cadoret A., 2010. *Gérer ensemble les territoires. Vers une démocratie coopérative*. Paris, Ch. L. Mayer.

Blatrix C., Moquay P., Tapie-Grime M., (dir.) 2005. *La gouvernance performative, impasse ou étape vers le développement durable. Programme de recherche politiques territoriales et développement durable*. Centre de recherche sur l'action locale (CRRAL), Université Paris 13-Nord, 123 p.

Blondiaux L, Fourniau J-M, 2011. Un bilan des recherches sur la participation du public en démocratie : beaucoup de bruit pour rien ? *Participations* (1), 10-35.

Blondiaux L., Michel L., 2007. L'expertise en débat : jeux d'acteurs et conflits de savoirs autour d'un débat public local dans le Lot, In Cantelli F., Jacob S., Genard J.-L., de Visscher C., *Les constructions de l'action publique*, Paris, L'Harmattan, 181-202.

Bouba-Olga O., Grossetti M., 2008. Socio-économie de la proximité. *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, vol 3, 311-328.

Boussard V., Mauggerie S., 2003. *Du politique dans les organisations : Sociologies des dispositifs de gestion*. L'Harmattan, 280 p.

Callon M., 1986. Elément pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc», *Année sociologique*, n°36, 169-208

Chevalier J., 2003. La gouvernance, un nouveau paradigme étatique ? *Revue d'administration publique*. 1-2, n° 105, 203-207.

Chia E., Rey-Valette H., Michel L., Soulard C., 2010. Le diagnostic territorial : outil pour décider ensemble ! Communication au Colloque *Outils Pour Décider Ensemble. Aide à la décision et gouvernance*, 25/26 octobre 2010, Montpellier, 324-338.

Chia E., Torre A., Rey-Valette H., 2008. Vers une « technologie » de la gouvernance territoriale ! Plaidoyer pour un programme de recherche sur les instruments et dispositivos de la gouvernance des territoires. *Norois.* 209 /4, 167-177.

Chia, E., Figueroa R., Aillaud E., Tapia L., Andrade J., 2015. Emergence d'un cluster touristique : le cas de la certification *"Biosfera"* à Olmué, Chili. 52ème colloque ASRDLF 2015, « Territoires méditerranéens agriculture, alimentation et villes », Montpellier 7-9 juillet 2015. 22 pp.

Chia E., 2013. Repenser la gestion foncière : la gouvernance foncière au prisme de ses instruments. In: Nathalie Bertrand, dir., Terres agricoles périurbaines : une gouvernance foncière en construction (p. 235-247). *Update Sciences et Technologies*. Versailles, FRA : Editions Quae.

Chiapello E., Gilbert P., 2012. Les outils de gestion : producteurs ou régulateurs de la violence psychique au travail. Le travail humain. 2012/1 Vol. 75. P. 1-18

Choquet U., 2009. *Analyse des perceptions et hiérarchisation des principes de développement durable du territoire CAHM*. Master Développement agricole et politiques économiques, Paris, 58 p.

Comisión Asesora Presidencial en Descentralización y Desarrollo Regional, 2014. Informe Comisión Asesora Presidencial en descentralización y desarrollo regional. 7 octubre 2014. 121 pp.

David A., Hatchuel A. et Laufer R. (2000). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert/Fnege et nouvelle édition 2012, Presses des Mines.

Darré J.P., 1994. *Pairs et experts dans l'agriculture : dialogues et production de connaissance pour l'action*. Paris, ERES, Coll. Technologies/Idéologies/Pratiques

Degenne A., Forsé M., 2004. *Les réseaux sociaux : une analyse structurale en sociologie*. Paris, Armand Colin.

Delamaza G., Ochsenius C., 2007. Innovaciones en los vínculos entre sociedad y estado en Chile : su impacto en la gobernanza democrática. Documento de trabajo N°19, Santiago de Chile, Diciembre de 2007, 28 pp.

Delgado L.E., Bachmann P.L., Oñate B., 2007. Gobernanza ambiental: una estrategia orientada al desarrollo sustentable local a través de la participación ciudadana. Revista ambiente y desarrollo de CIPMA. Santiago de Chile, N°23 (3): 68 - 73,

Dirk Heinrich, Henning Nuissl, Claudia Rodriguez Seeger, 2009. Dispersión urbana y nuevos desafíos para la gobernanza (metropolitana) en América Latina: el caso de Santiago de Chile. Revista Eure, Vol. XXXV, N. 104, pp. 29-46, abril 2009

Duit, A., Galaz, V., 2008. Governance and complexity? Emerging Issues for Governance Theory. Governance an international *Journal of Policy, Administration and Institutions*, Vol 21, n° 3, 311-335.

Ehlinger S., Perret V., Chabaud D., 2007. Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? *Revue Française de Gestion*, n° 170, 155-171.

Fernández I., 2009. Institucionalidad pública desconcentrada y gobernanza territorial en Chile: desafíos para un desarrollo territorial equitativo. Seminario Internacional Gobiernos Locales en el Cono Sur, FLACSO Uruguay 15-16 de abril de 2010.

Filippi M. Torre A., 2003. L'organisation en réseau : de l'instauration de règles locales aux actions collectives. In Dupuy C., Burmeister. *Entreprises et territoires, les nouveaux enjeux de la proximité*. Paris, La documentation Française, 51-70.

Filippi M., Torre A., 2005. *Proximités et changements socio-économiques dans les mondes ruraux*, Versailles, Quæ Coll. « Un point sur... »

Fouacault M., 1993. *Surveiller et punir. Naissance de la prison*. Gallimard (poches) 360 p.

Franchi S., 2009. *Analyse des trajectoires des OCAGER du département Audois et des représentations des parties prenantes de l'OCAGER PCM*, Master Science Politique, Montpellier 1, 87 p.

Gaudin J.-P., 1998. La gouvernance moderne, hier et aujourd'hui : quelques éclairages à partir des politiques publiques françaises. *Revue Internationale des sciences sociales*, 155 p.

Gaudin J.-P., 2002. *Pourquoi la gouvernance ?,* Paris, Presses de Science Po.

Gilly J-P., Wallet F., 2005. Enchevêtrement des espaces de régulation et gouvernance territorial. Les processus d'innovation institutionnelle dans la politique des Pays en France *Revue d'Economie Régionale et Urbaine* 5, 699-722.

Girin J., 1990. L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode », In Martinet A-C., *Epistémologies et Sciences de gestion*, Economica, Paris, 141-182.

Hatchuel, A., Weil, B. 1995. Experts in Organization, a Knowledge-Based Perspective on Organizational Change, L. Librecht, translator, Berlin, New York, Walter de Gruyter, 222 p.

Hassenteufel P., 2008. *Sociologie politique : l'action publique*, Paris, Armand Colin.

Hermet G., Kazancigil A., Prud'jomme J.F., (dir.), 2005. *La gouvernance, Un concept et ses applications*, Paris, Karthala.

Jarrige F. Soulard C. Nougarèdes B. Laurens L. Sabatier B. 2008. Les projets agri-urbains : des innovations territoriales ? Exemple du bâti agricole dans l'Hérault (France). In Laurens L. Bryant C. Loudiyi S. *Territoires, acteurs et projets : regards sur le canada, la France et ailleurs,* Editions de l'Université de Montréal (Canada), 91-97.

Jean B, Bisson L., 2008. La gouvernance partenariale : un facteur déterminant du développement des communautés rurales. *Canadian Journal of Régional Science* XXXI (3), 539-560.

Jobert B., Muller P., 1987. *L'Etat en action. Politiques publiques et corporatismes*, Paris, PUF.

Jones C.O., 1970. An introduction to the Study of Public Policy. Belmont, Duxbury Press.

Jorquera Beas Daniela, 2011. "Gobernanza para el Desarrollo Local". Documento de Trabajo N° 6. Proyecto Conocimiento y Cambio en Pobreza Rural y Desarrollo. Rimisp, Santiago, Chile.

Lafaye C., Thévenot L., 1993. Une justification écologique ? Conflits dans l'aménagement de la nature. *Revue Française de Sociologie*, vol.34 n°4, octobre-décembre, 495-524.

Lardon S., Eynard P., Landret C., 2009. Le mastère spécialisé AgroParistech-Engref Développement local et aménagement des territoires. In Développement attractivité et ingénierie des territoires. *Revue d'Auvergne*, 537-544.

Lardon S., Tonneau J.P., Raymond R., Chia E., Caron, P., 2008. Dispositivos de gouvernance territoriale durable en agriculture : Analyse de trois situations en France et au Brésil, *Norois*, 209, 2008/4, 17-36.

Lascoumes P., Le Galès P., 2005. *Gouverner par les instruments*. Paris, Les presses de Science Po.

Lascoumes P., Simard L., 2011. L'action publique au prisme de ses instruments. *Revue Française de Sciences Politiques*, vol 61, N°1, pp. 5-22.

Lazega E., 2007. *Réseaux sociaux et structures relationnelles*. Paris, PUF.

Le Galès P., 1994. Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine. *Revue française de Science Politique*, Vol 45, 27-95.

Le Galès P., Thatcher M., 1995. *Les réseaux de politique publique. Débat autour des Policy Networks*, Paris, L'Harmattan.

Le Roy F., Yami S., 2007. Les stratégies de compétition. *Revue française de gestion*, 2007/7 n° 176, 83-86.

Leloup F., Moyart L., Pecquer B., 2005. La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territorial ? *Géographie, Economie et Société*. 7, 321-331.

Maugeri S., (sous la dir. de), Délit de gestion, Paris, La Dispute, 2001.

March J.G., 1991. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science* 2 (1), 71-87.

March J.G., 1999. Les mythes du management. Compte rendu rédigé par Garel G., Godélier E., Weill Th., *Annales de Mines, Gérer et Comprendre*, septembre 1999, 7-12

Menard C., 2004. *Economie des organisations*. Paris, La Découverte, Coll. Repères.

Mercklé P. 2011, *La sociologie des réseaux sociaux*, Paris, La Découverte Coll. Repères.

Michaux V, 2011. Les déterminants de la performance des gouvernances territoriales. Le cas des stratégies concertées de développement durable des territoires. *Revue Française de Gestion*, Vol 8, N° 217, 35-60.

Moisdon J.C., 1997. Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation sous la direction de Jean-Claude Séli Arslan, 288 pages.

Nicouleau E., 2009, *Systèmes d'information et gouvernance territoriale : le cas d'une Opération Concertée d'Aménagement et de Gestion de l'Espace Rural en Pays Corbières Minervois*, Master 2 Environnement Droit. Université de Rennes 1, 47 p.

Nougarèdes B., 2011. Quelles solutions spatiales pour intégrer l'agriculture dans la ville durable ? Le cas des « hameaux agricoles » dans l'Hérault, in « Innovations territoriales et agriculture périurbaine », *Norois,* n° 221, 2011/4, p.

Paoli J.C., Soulard C., 2003. Notes de lecture sur la notion de "Dispositivo". *Séminaire RIDT*, INRA-SAD, Dijon, 25 juin 2003,12 p.

Pasquier R., Simoulin V., Weisbein J. (dir.) 2007. *La gouvernance territoriale. Pratiques, discours et théories*, Paris, L.G.D.J.

Pennanger S., 2005. *Incertitude et concertation dans la gestion des zones côtières*. Thèse Ensar Rennes, Mention Halieutique, 368 p.

Perez P., Aubert S., Daré W., Ducrot R., Jones N., Queste J., Trébuil G., Van Paassen A., 2010. Evaluation et suivi des effets de la démarche. In *La modélisation d'accompagnement. Une démarche participative en appui au développement durable*. Etienne M., Paris, Quae, 153-181.

Rey-Valette H., Lardon S., Chia E., 2008. Governance: Institutional and learning devices to facilitate the appropriation of sustainable development. *International Journal of Sustainable Development* 11, 2/3/4, 2008, 101-114.

Rey-Valette H., Mathé S., 2012. L'évaluation de la gouvernance territoriale : enjeux et propositions méthodologiques. *Revue d'Economie Rurale et Urbaine*, 5, 783-804.

Rey-Valette H., Pinto M., Maurel P., Chia E., Guiheneuf P.-Y., Michel L., Nougaredes B., Soulard C., Jarrige F., Guillemot S., Cunnac M., Mathe S., Barbe E., Ollagnon M., Delorme G., Prouheze N., Laurent A., Suita L.A., Bertrand J., Dieudonne C., Champorigaud A., 2011. *Guide pour la mise en œuvre de la gouvernance en appui au développement durable des territoires* © Cemagref, CNRS, Geyser, Inra, Supagro, Université Montpellier 1. Diffusion INRA-Montpellier, 155 p. http:/www.lameta.univ-montp1.fr/ggov

Robles C., Montecinos E., Ochsenius C., 2012. Redes de política pública y agendas de participación ciudadana en el Chile postransicional ¿Desafiando la política o recreando sus límites? VOLUMEN XXI. NÚMERO 1. I SEMESTRE DE 2012. pp. 45-86 Gestión y Política Pública

Sabatier P. A., 1998. The advocacy coalition framework: revisions and relevance for Europe, *Journal of European Public Policy*, Vol 5, n°1. 99-130.

Sabatier P.A., 1988. An advocacy coalition framework of policy change and the role of policy orientated learning therein, *Policy sciences*, n°21, 129-168.

Simard J.-F., Chiasson G., 2008. Introduction. La gouvernance territoriale : un nouveau regard sur le développement. *Canadian Journal of Régional Science* XXXI 3, 455-470.

Stoker G., 1998. Public-Private Partnerships and Urban Governance. In J. Pierre, *Partnerships in Urban Governance: European and American Experience*, London, Macmillan, 34-51.

Thayer Correa L., E., « Descentralización y desarrollo regional en Chile », Polis [En línea], 30 | 2011, Publicado el 04 abril 2012,

Torre A., 2011. Les processus de gouvernance territoriale. L'apport des proximités. *Revue Pour*, 209/210, 115-122.

Torre A., Beuret J.E., 2012. *Proximités territoriales.* Paris, Economica Anthropos.

Vinck D., 1999. *Ingénieurs au quotidien- Ethnographie de l'activité de conception et d'innovation*, Grenoble, PUG.

Vitry C. 2014. Vers une théorie des apprentissages de gouvernance. Une exploration en territoires périurbains. Thèse en Sciences de Gestion, du Collègue Doctoral de Languedoc-Roussillon, 482 p.

Vitry C., Chia E., 2016. Contextualisation d'un instrument et apprentissages pour l'action collective, *Management & Avenir* 2016/1 (N° 83), p. 121-141.

Weick K.E., 1993. The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38, 628-652.

Tabla 1: Cuestionamiento de la fase para la comprensión de las instituciones y dispositivos

Palabras claves de la definición	Ejemplo de tipo de cuestiones a analizar (puntos a estudiar o a seguir)
Proceso de coordinación dinámico movilizando una multitud de dispositivos	- ¿Cuáles son los dispositivos existentes con respecto a la pregunta de investigación? - ¿Cuál es la génesis de los dispositivos? - ¿Cuál es el factor o hecho desencadenante o gatillador? - ¿Cuál es el objetivo principal de estos dispositivos (consulta, participación, diálogo...)? - ¿Cuáles son las formas y tipos de coordinación (formal e informal) existente? - ¿Cómo resueltas las divergencias? - ¿Cómo y por quién son organizados? - ¿Cuál es la legitimidad de estos dispositivos? - ¿Ha habido mal funcionamiento del o de los dispositivo (s)? cómo han sido tratados?

[Fuente: Elaboración Propia]

Tabla 2: Inventario de los instrumentos para el diagnóstico

		Grado creciente de implicación de los « partenarios »		
Naturaleza de los instrumentos	Análisis bibliográfico Análisis de los estudios anteriores, informes administrativos y diarios	Entrevistas y encuestas Entrevistas semi-estructuradas con informantes claves o encuestas más generales con la población (puntuales o regulares en el caso de la encuesta de opinión) mapas mentales que reflejan las representaciones	Observación participante Observaciones regulares en el tiempo con grabaciones, toma de notas para identificar las relaciones entre los actores	Grupos focales Instalación de reuniones de trabajo colectivo
Ejemplo de los trabajos realizados en el proyecto de IA Gouv.Innov				
GTUA (Grupo técnico de urbanismo agrícola)	Análisis de documentos existentes para elaborar la crónica del GTUA	Entrevistas a los técnicos trabajando en el GTUA y a los otros miembros (10 entrevistas)	10 reuniones del GTUA de medio día cada una	Varias reuniones de trabajo en comunes con los actores implicados en tres dispositivos Taller de co-construcción del guía de la gobernanza territorial (35 participantes)
CAHM (Comunidad de la aglomeración del Herault et Montpellier)	Análisis de documentos existentes (informes, minutas…)	25 entrevistas a los actores implicados	Restitución de un mapa de potencialidades del suelo	
OCAGER (Organización Concertada de Ordenamiento y gestión del Espacio Rural)	Elaboración de la crónica del OCAGER	40 entrevistas a los actores de OCAGER	6 reuniones temáticas para el diagnóstico de la OCAGER y 4 reuniones del comité de gestión	
Diagnostico Regional "Pays"	Estudio de la bibliografía existente sobre los "Pays" a nivel local y nacional	Entrevista a los responsables de 18 Pays du Languedoc-Roussillon		Jornada de trabajo con 7 animadores de "Pays" y dos técnicos de la Región (15 participantes)

[Fuente: Elaboración Propia]

Tabla 3: Cuestionamiento de la fase análisis de las interrelaciones

Palabras claves de la definición	Ejemplo de los tipos de cuestiones a abordar (puntos a estudiar o a seguir)	
	Componentes estructurales	Componentes dinámicos
	2A. Análisis de las interacciones funcionales	
Recursos (compartidos e asimétricos)	- ¿Qué instrumentos o recursos (información, saberes, relaciones, presupuestos, evaluación) utilizados? - ¿Cómo se coordinan los calendarios y las agendas políticas? - ¿Cómo el poder (político) está distribuido? - ¿Cuáles son las relaciones de interdependencias entre los actores? - ¿Cuál es la naturaleza, el funcionamiento, la calidad, la transparencia (difusión y acceso), y el uso de la información (observatorio, SIG, resultados de la encuesta...) en el o lo(s) territorio (s)? ¿Qué conflictos existen?	- ¿El dispositivo ha permitido un mejor acceso / distribución a los recursos? - ¿Cómo han evolucionado la producción y la mutualización de la información, la comunicación entre los actores? - ¿Cómo evolucionaron los conflictos (cambio de actores, objetos, lugares, consecuencias...)?
	2B. Análisis de las interacciones territoriales y contextuales	
Desafíos territorializados	-¿Cuáles son las especificidades del o de los territorio (s)? - ¿Cuáles son los vínculos, las negociaciones y sincronizaciones con las otros niveles (carácter multinivel y multi-pertenencia de los actores) - ¿Cómo los desafíos nacionales y regionales coinciden o no con los desafíos locales? - ¿A qué temas desafío debe responder la gobernanza del o de los territorios? y qué desafíos representa?	- ¿Cómo evolucionaron las políticas en el territorio (sectoriales, integradas…)? - Como han evolucionado los instrumentos normativos (implementación, aplicación,….)?

[Fuente: Elaboración Propia]

Tabla 4 : Cuestionamiento de la fase de análisis de los sistemas de actores y controversias

Palabras claves de la definición	Ejemplo de los tipos de cuestiones a abordar (puntos a estudiar o a seguir)	
	Componentes estructurales	Componentes dinámicos
Actores públicos y privados con identidades múltiples	- ¿Qué actores están implicados y representados? ¿Quiénes son los ausentes? - ¿Cuáles son sus valores, sus representaciones, sus intereses y sus justificaciones? - ¿Cuáles son las responsabilidades y los recursos institucionales? ¿Cuáles son los mandatos múltiples?	- Que tipo de partenariado o de coalición (formales o informales) se formaron entre los actores públicos y privados? - Que actores tienen la intención de multiplicar sus mandatos? - Que trayectorias imaginan ellos?

[Fuente: Elaboración Propia]

Tabla 5. Cuestionamiento en la fase de evaluación de los productos y efectos

Palabras claves de la definición	Ejemplo de los tipos de cuestiones a abordar (puntos a estudiar o a seguir)	
	Componentes estructurales	Componentes dinámicos
Construcción colectiva (Objetivos y acciones)	- ¿Cómo son definidos los objetivos? - ¿Cómo se cumplen? - ¿Cuál es la performance en función de los objetivos?	- ¿Algunas reorientaciones se produjeron durante el proceso? ¿Quién las inicios? ¿Cómo se integraron? - ¿Qué papel o rol juegan los instrumentos?
Aprendizajes colectivos	- ¿Qué tipos de objetos intermediarios, de conocimiento, saberes y aprendizajes facilitaron la aplicación de la gobernanza? - ¿Qué aprendizaje se crearon? - Estos aprendizajes benefician más a ciertos actores? - ¿Hay momentos reflexivos sobre los métodos implementados? - ¿Hay una toma de conciencia de la naturaleza sistémica, un conocimiento y una apropiación de la complejidad territorial?	- ¿Qué instrumentos son utilizados para "profesionalizar" los conocimientos relacionados con la implementación de la gobernanza? - ¿Sea creado un lenguaje común? - ¿Sean creado mitos organizacionales?
Reconfiguraciones o innóvatenos organizacionales e institucionales	- ¿Los dispositivos permiten la coordinación entre los actores en relación con el funcionamiento, elaboración de los proyectos? - ¿Son reconocidos por todos los actores y, en particular los actores públicos? - ¿Existen nuevas relaciones y las prácticas de trabajo que hagan (tengan) sentido para los actores?	- ¿Los dispositivos hicieron que emerger otros dispositivos, nuevas organizaciones o nuevas reglas? - ¿Los arreglos y dispositivos fueron replicados, formalizados? - ¿Los Dispositivos que han sido objeto de una estrategias de apropiación?

[Fuente: Elaboración Propia]

Tabla 6: Ejemplos relevantes de gobernanza territorial

	Dinámica interna al dispositivo	Interacciones externas
Situación o fase de explotación	Sistematización et difusión de los informes Instalación del comité de pilotaje (orientación) Elaboración de tableras de control (navegación) e institucionalización del seguimiento Implementación de viajes de	Desarrollo de una página Web et gestión (elaboración de una estrategia) de la difusión de la información Actualización regular de los datos de los actores movilizados en el proceso de participación. Difusión de documentos de recomendaciones, de guías para la acción y fichas técnicas Organización de jornadas temáticas
Situación o fase de exploración	Formalización de protocole al final de la experimentación para estabilizar los aprendizajes. Mise en place de formación Acción de des compartimentación entre los servicios Esfuerzos de transparencia de las deliberaciones y de los procedimientos	Acción con el objetivo de perennizar la participación Formación de los actores participantes Diversificación de los publico en los procesos participativos Diversificación de los métodos de animación y experimentación de métodos innovadores Creación de acuerdos marcos entre los socios con el objetivo de una gestión integrada Elaboración de instrumentos para compartir la información

[Fuente: Elaboración Propia]