

Juan Carlos
Delgado Barrios¹

Gestión del talento territorial para el desarrollo: Territorios que aprenden

RESUMEN

Esta publicación es parte del resultado de un estudio más extenso donde el autor trata de discutir y analizar la conceptualización, las dimensiones y las formas de gestión del talento territorial, entendido este como la distribución del conocimiento y las actitudes de creatividad, de empoderamiento, de asociatividad, de articulación, de solidaridad y respeto a la sustentabilidad ambiental y cultural de las personas que activan en un territorio a los fines de su desarrollo. El objetivo del artículo es proponer, además de la definiciones de talento territorial y sus dimensiones, la construcción de una estrategia para la gestión del talento territorial a objeto de elevar las capacidades interpretativas, de capital social, de prospectiva estratégica, de capital político, de empoderamiento, de sustentabilidad y de capital humano de los actores locales de un territorio, asociados en redes de acción y comunicación, para que se involucren en el desarrollo de manera eficiente. Su escenario de investigación es un territorio entendido como un espacio de poder o comunidad de intereses sobre el desarrollo de un espacio geográfico definido. La gestión se considera desde la perspectiva de la gerencia estratégica: contextualización, planeación, organización, coordinación y supervisión de la ecuación humana en el territorio. La metodología que se utiliza para concretar esta publicación es holística, inductiva, constructivista, que parte de la definición de territorio, de desarrollo territorial, de talento territorial, territorios de aprendizaje y de gestión de conocimiento para el desarrollo, para concluir en la definición de gestión del talento territorial, sus dimensiones y estrategias cuyos resultados pretenden mostrar un modo de gestión del talento territorial a ser utilizada para aplicaciones de campo en próximos estudios.

Palabras clave: capital social, capital político, capacidad interpretativa, sustentabilidad, talento humano.

Recibido: 20-01-2016

Aceptado: 12-09-2016

ABSTRACT

Territorial talent management for development: learning Territories

This publication is part of the result of a larger study in which the author tries to discuss and analyze the conceptualization, dimensions and forms of territorial management of talent, understood as the distribution of knowledge and attitudes of creativity, empowerment, associativity, articulation, solidarity and respect for the cultural and environmental sustainability of people active in a territory for their development. The aim of the article is the definition of territorial talent and size, as well as to propose the construction of a strategy for the management of territorial talent in order to raise interpretive capabilities, capital, foresight, political equity, sustainability and human talent of the main local actors associated in action and communication networks, thus these could be involved efficiently in the development. The research scenario is a territory understood as a power space or community of interests on the development of a specific geographical area. Management is considered from the perspective of strategic management: contextualization, planning, organization, coordination and monitoring of the human equation in the territory. The methodology used is holistic, inductive, constructionist, which arises from the definition of territory, territorial development, territorial talent, learning territories and knowledge management for development to conclude with the definition of territorial management talent, size and strategies which are intended to show a way of territorial management talent to be used for field applications in future studies.

Key words: social capital, political capital acting ability, sustainability, human talent

¹ Profesor titular jubilado de la Universidad de Los Andes Venezuela, doctor en Ciencias Humanas y doctor en Ciencias Gerenciales, Magister en Planificación y Administración de la Educación Superior, Magister en Ciencias Aplicadas-Ingeniería. Ingeniero de sistemas. Adscrito al CRIHES-NURR-ULA y al CIDE-FACES-ULA. Ex Vicerrector del Núcleo Universitario Rafael Rangel de la Universidad de Los Andes, Venezuela. Correo electrónico: juancdula@yahoo.es, juancdelgadoulal@hotmail.com, juancd@cantv.net

1. Introducción

El desarrollo está relacionado semánticamente con transformación territorial y, con ello, cambios en los procesos ambientales, culturales, sociales, económicos, políticos y tecnológicos en la búsqueda del mejoramiento de la calidad de vida de la población que habita en este territorio. Es fundamental, en esta perspectiva del desarrollo, la participación de los actores locales en los diversos escenarios y procesos que se dan para lograr la esperada transformación, lo que significa que es clave un enfoque desde la territorialidad humana, específicamente, desde el desarrollo a escala humana, Max-Neff (1998), Morin (2000).

Sen (2001) propone un cambio importante en la interpretación del desarrollo, cuando sostiene que el concepto de desarrollo va más allá del crecimiento y de los niveles de la renta per cápita de un país o de un territorio, ya que son tan sólo un instrumento para que la población realice sus capacidades. Vázquez Barquero (2007, p. 45) al analizar a Sen (2001) indica: "Lo realmente importante es que las personas lleven a cabo aquellas funciones y actividades que desean y sean capaces de realizar. Es decir, el desarrollo económico se consigue mediante la utilización de las capacidades que las personas han desarrollado gracias a los recursos materiales y humanos, y a la cultura que posee el territorio".

A partir de esta premisa, se infiere que el desarrollo está relacionado con las capacidades y actuaciones de transformación de los factores humanos sobre el territorio, más allá de las potencialidades culturales, ambientales, económicas, sociales y tecnológicas. En este caso, el factor humano no sólo acude con sus capacidades, competencias y habilidades sino que se incorpora como parte de la comunidad de interesados en el desarrollo, lo que exige capacidad de organización, de participación, poder de influencia, creatividad, pensamiento estratégico, ética ambiental y cultural bajo la égida de la sustentabilidad y la responsabilidad social.

Además, definido el territorio como una comunidad de intereses, el actor local asiste con sus capacidades de poder de influencia, de negociación y construcción de consensos, sus perspectivas y prácticas democráticas y de su ética frente al ambiente y la cultura. De allí el replanteamiento del concepto de talento humano en la complejidad del territorio, lo que permite construir una categoría de análisis sobre ese conocimiento distribuido en el territorio, que se denomina en esta investigación como talento territorial.

Para Delgado Barrios (2015), el concepto y definición de las dimensiones del talento territorial, así como su contextualización, configuran los ejes de esta publicación que sustentan las bases para abordar su gestión, entendida ésta como un enfoque multidimensional y multifactorial relacionado con las dimensiones del talento territorial como ejes transversales del aprendizaje territorial y, que busca diagnosticar el estado y las necesidades de dicho talento de acuerdo a cada dimensión, el diseño y la aplicación de la estrategia para desarrollarlo, así como, los procesos de evaluación y control de este.

El objetivo del trabajo es proponer, además, de la definiciones de talento territorial y sus dimensiones, la construcción de una estrategia para su gestión a los fines de elevar las capacidades interpretativas, de capital social, de prospectiva, de capital político, de sustentabilidad y de capital humano de los actores locales de un territorio, asociados en redes de acción y comunicación, para que se involucren en el desarrollo de manera eficiente.

En consecuencia, esta publicación se desarrolla comenzando con la conceptualización y las dimensiones del talento territorial sustentado en los aportes de Delgado Barrios (2015), para luego contextualizarlo en el territorio y su rol de transformación, es decir, el desarrollo territorial. En una segunda fase se introduce lo que se podría llamar territorios que aprenden para concluir y, en una tercera parte, el estudio de la gestión del talento territorial como estrategia de la acción del aprendizaje colectivo en el área geográfica a desarrollar.

2. Metodología

La metodología que se utiliza para concretar esta publicación es holística, inductiva, constructivista en encadenamiento de conceptos y dimensiones que parte de la definición de territorio como un sistema dinamizado por procesos donde el actor local es protagonista principal; de desarrollo territorial como conjunción de actores portadores de acción comunicativa impulsando y promoviendo procesos de transformación desde la integralidad; de talento territorial como el talento humano distribuido en el territorio que acude con sus interpretaciones, intereses y motivaciones; territorios de aprendizaje como espacios geográficos donde los actores locales aprenden y consensuan alrededor de los intereses comunes del desarrollo territorial y, de gestión de conocimiento para el desarrollo a partir de la presencia de redes de comunicación-acción de sujetos interesados y comprometidos con el desarrollo y dispuestos a aprender.

El enfoque que se desarrolla como metodología de análisis y de construcción de las propuestas es el enfoque sistémico-procesal desde la metodología sistémica interpretativa, –entendimiento y comprensión del territorio y sus actores locales–, que permite, por una parte, desde el holismo, visualizar al territorio como una complejidad conformada por sistemas en redes de comunicación-acción, de diálogos-consensos y, donde su fluidez y dinámica están marcadas por la existencia de procesos, flujos de información, de decisión y de materiales, altamente articulados y activos bajo la presencia del factor humano que es el activador de los procesos dentro del territorio o comunidad de intereses.

3. Constructo teórico

3.1. Talento territorial: conceptualización y dimensiones

Se parte en esta publicación del planteamiento de Delgado Barrios (2015) sobre talento territorial, donde conceptualiza al talento territorial como el conocimiento distribuido en un territorio, como la presencia protagónica de los actores locales en un territorio con su ética frente a lo cultural, lo ambiental, lo urbano y en la convivencia humana, con sus intereses y motivaciones, sus

visiones del desarrollo, su capacidad asociativa, con su liderazgo, con su poder de influencia, con sus competencias y habilidades para la transformación de las realidades territoriales.

Esta definición se apoya en Vázquez Barquero (2007) cuando establece: que el enfoque de desarrollo territorial ubica al hombre en sitio central de los procesos transformadores de la economía y la sociedad, con importantes implicaciones.

La perspectiva de Vázquez-Barquero es alentadora ya que nos abre la ventana a un emergente paradigma sobre el desarrollo basado en las potencialidades intelectuales, de espíritu emprendedor, creatividad, y capacidad de ahorro. Por último, esta visión elimina la falsa diferenciación entre desarrollo y subdesarrollo medida la pobreza por los niveles de posesión de recursos materiales, ya que considera el desarrollo como un proceso continuo que transforma las capacidades de la población en función de los cambios en el entorno que él, asimismo, ayuda a transformar.

Esta definición establece la complejidad del concepto de talento territorial, superando el concepto tradicional de talento humano que es reduccionista y que aparece adaptable, como enclave homogéneo, a todo contexto de aplicación: las organizaciones, pero no expresa en su conceptualización los intereses vinculantes al contexto territorial donde se desarrolla; en sí, el talento territorial es un talento humano contextualizado en un territorio específico, comprometido y éticamente responsable con ese territorio.

El talento territorial está definido en el marco de su complejidad por múltiples factores que se identifican con el rol de los actores locales en los procesos del desarrollo territorial, estos factores se conforman en dimensiones, a saber:

Las dimensiones del talento territorial, desde el enfoque territorial, son:

- La dimensión interpretativa de la realidad territorial: el desarrollo territorial exige de los actores locales tener un talento territorial con disposición de encontrarse e interpretarse consigo mismos, con sus pares y con la realidad donde conviven mediante procesos de comunicación-acción en redes intersubjetivas, que desarrolle la capacidad interpretativa de la realidad del territorio donde se desenvuelve con sus actores y procesos de vida. Es el desarrollo de espacios de entendimiento mediante los diálogos intersubjetivos de argumentación contextualizada donde el lenguaje (conocimiento) como acción comunicativa sustenta y facilita los consensos de los actores locales interesados en el desarrollo territorial.
- La dimensión prospectiva estratégica: significa el pensamiento futurista del sujeto involucrado en el desarrollo territorial, es la necesaria mirada a lo lejos, son los mapas mentales que se anticipan a una realidad que queda por hacer y construir si se sabe anticipar y preparar a tiempo para proyectar el futuro, para identificar los nudos críticos del desarrollo, capacidad prospectiva para el diagnóstico estratégico y el diseño y selección de las líneas estratégicas del desarrollo territorial. Es pensar el territorio desde la complejidad en lo que se

puede denominar una cultura hacia el horizonte, hacia el deber ser, en escenarios tendenciales sobre el futuro.

- La dimensión del capital social: el desarrollo territorial exige a los actores locales un talento territorial con altos niveles de organización social y para la producción, participación social protagónica, auto-dependencia, confianza en los sistemas e instituciones de la participación, capacidad de articulación con otros actores organizados o comunidades, con otros territorios y con redes territoriales del desarrollo.
- La dimensión política (del poder): el desarrollo territorial exige de los actores locales un talento territorial que conciba el empoderamiento ciudadano y comunitario como la capacidad de liderar y de coordinación para promover y gestionar el poder y la comunicación de los actores locales a los fines de construir consensos y manejar conflictos en la construcción, implantación y evaluación de estrategias del desarrollo, así como, de aptitudes y voluntad para la participación en el sistema de decisiones que le involucran
- La dimensión de la ética y la sustentabilidad territorial: el desarrollo territorial exige de los actores locales tener un talento territorial comprometido éticamente con la sustentabilidad cultural, ambiental y urbana del territorio, que desarrolle sistemas de producción con responsabilidad social y ambiental bajo el paradigma de la economía solidaria; que tenga un pensamiento ecológico y de articulación respetuosa con los diversos patrimonios territoriales.
- La dimensión de la calidad territorial: el desarrollo territorial exige de los actores locales un talento territorial comprometido con la calidad ambiental, urbana, institucional y de los productos de los procesos culturales, sociales, tecnológicos, económicos y administrativos que se den en el territorio. A su vez, comprometido con la transparencia administrativa y la entrega de cuentas, tanto en el sector público, como en el sector privado.
- La dimensión de las capacidades de transformación: el desarrollo territorial demanda de los actores locales un talento territorial con capacidades motivacionales, espirituales, intelectuales, creativas, de emprendimiento y tecnológicas para la transformación de las realidades del contexto donde se desenvuelve en la búsqueda del logro del desarrollo territorial.

De la combinación y de los procesos de transversalidad de estas dimensiones se conforma la estructura intelectual difundida en un territorio, es decir, el talento territorial de los actores locales necesario para participar e influir en el territorio en la búsqueda de motivar, impulsar, planificar, ejecutar y evaluar los procesos del desarrollo territorial.

El talento territorial es un concepto que Delgado Barrios (2015) presenta para el debate de la comunidad académica a los fines de significar la presencia de las personas en un territorio al cual acuden como protagonistas principales, facilitadores y dinamizadores de los procesos culturales, ambientales, políticos, sociales y tecnológicos del desarrollo territorial, en un

marco de complejidad derivado de lo multidimensional y multifactorial de los territorios. Lo que exige un redimensionamiento del concepto del talento humano desde ésta complejidad territorial que supere la visión reduccionista y operacional que hasta ahora lo define.

Esta redefinición de talento en los procesos del desarrollo territorial obliga a verlo más ecológico, holístico, desde una perspectiva sistémica que no sólo valore lo instrumental del conocimiento visto desde las habilidades y las competencias, sino que estudie, además, la complejidad de actuaciones éticas en la diversidad de las relaciones de los actores locales con el patrimonio trascendental, cultural, ambiental y, sobre todo, con las articulaciones en el sistema de poder para manejar conflictos, consensuar y transformar las realidades del territorio donde se desenvuelve.

3.2 Contextualización del talento territorial

Para contextualizar el deber ser del talento territorial y su pertinencia es necesario ubicarlo en el propósito de su conceptualización como es la definición de territorio y el desarrollo territorial.

En esta publicación se parte de la premisa de que para articular lo global con lo local es necesario partir de un territorio determinado con mirada hacia los escenarios del espacio global en armonía con lo local, en consecuencia, para ello, es necesario precisar algunos conceptos y enfoques a los fines de construir el concepto de talento territorial que se está tratando de introducir en la comunidad científica como respuesta a esta necesaria articulación. Es preciso, en esta dirección, construir el concepto de talento territorial encadenándolo con los conceptos de enfoque territorial, territorio y desarrollo territorial.

Para concretar los conceptos enfoque territorial, territorio y desarrollo territorial, en esta investigación se apela a lo expuesto en el Documento N° 1 del Programa Nacional de Apoyo a los Territorios de la República de Argentina según el cual: "El fundamento del enfoque territorial se vincula a la toma de conciencia creciente del papel de los recursos endógenos en la búsqueda de un desarrollo duradero, originado en la fuerza viva local y destinada a éstas" (2007, p. 5).

Es decir, plantea el desarrollo como un proceso endógeno, cuyos ejes centrales son la movilización del potencial de desarrollo del territorio y la capacidad de la comunidad de liderar el proceso (en el sentido de poder decidir sobre, y controlar los cambios que se van produciendo). Contrariamente al enfoque sectorial, la estrategia apunta al territorio considerado como un conjunto socioeconómico integrado por hombres y mujeres, recursos, conocimientos técnicos, etc., en vez de centrarse únicamente en un sector económico-productivo como, por ejemplo, el agropecuario. En otras palabras, el enfoque considera al territorio como un todo interrelacionado.

Este planteamiento permite inferir que el enfoque territorial es una visión compleja de un espacio geográfico donde concurren en la ecuación de la interpretación de las realidades, la diversidad y multiplicidad de factores

inherentes al desarrollo y donde el factor humano y las articulaciones de las redes de sus actuaciones son las claves de las dinámicas en que se desenvuelve el contexto territorial. El enfoque territorial establece algunas miradas de la realidad:

- Es integral (holístico): porque al estudiar al territorio y su realidad lo interpreta como un todo indivisible; sus componentes se analizan y se sintetizan integralmente teniendo en cuenta las interrelaciones que existen entre ellos.
- Es sistémico: el territorio es un espacio geográfico compuesto por diferentes subsistemas: político administrativo, físico natural, socio cultural, económico, territorial, entre otros, que se articulan entre sí.
- Es flexible: el enfoque se ajusta a los cambios del desarrollo territorial, congruentes con los programas de gobierno y planes de desarrollo nacional.
- Es prospectivo: con visión de futuro y en concertación con los actores locales, su mirada hacia el futuro le hace, además de emprendedor, esperanzador.
- Es incluyente: abre la oportunidad de una democracia deliberativa en la comunidad de intereses que resulta del territorio donde se acude en un marco de relaciones intersubjetivas de diálogo hacia la construcción de consensos.

En cuanto al concepto de territorio, en el mismo documento citado: Un territorio es un espacio geográfico caracterizado por la existencia de una base de recursos naturales específica; una identidad particular (entendida como historia y cultura locales); relaciones sociales, instituciones y formas de organización propias, conformando un tejido o entramado socio institucional (resultado de las diversas interacciones entre los actores e instituciones) característico de ese lugar; y determinadas formas de producción, intercambio y distribución del ingreso.

En este sentido, Vázquez Barquero (2007) expresa que el territorio puede entenderse, como un entramado de intereses variados o de todo tipo de una comunidad territorial, permitiendo percibirla como un agente de desarrollo, siempre que sea posible de mantener y desarrollar.

Todas estas características imprimen al territorio una identidad, como una huella digital, que lo hace único, poniendo de relieve que el territorio no es un mero soporte geográfico de recursos y actividades económicas sino una construcción social producto de las interrelaciones y decisiones de los actores locales en torno a un proyecto de desarrollo concertado entre todos ellos.

Desde esta perspectiva se infiere que el territorio es una comunidad de intereses, esto quiere decir, una comunidad de poder, donde se desarrollan conflictos y consensos sobre la transformación y el destino de la realidad contextual que lo contiene. El territorio como construcción social se sustenta en el tejido social que es constituido por las múltiples y diversas interconexiones de los agentes locales, actores locales e instituciones que conviven en el territorio. En consecuencia, se conceptualiza sobre la base de los flujos de información y

de decisión que los agentes locales establecen para la transformación del territorio aprovechando las ventajas competitivas que le caracteriza.

En cuanto al desarrollo territorial, según el Documento Nº 1 del Programa Nacional de Apoyo a los Territorios de Buenos Aires-Argentina:

El desarrollo territorial está vinculado con procesos de transformación que, a través de la organización y dinamización del territorio y de la puesta en marcha de metodologías dinámicas y flexibles de organización social, pretende alcanzar: un alto grado de innovación y diversificación económica productiva con actividades agrícolas y no agrícolas que permita construir sistemas productivos locales competitivos, reducir el riesgo y la vulnerabilidad frente a los cambios en los mercados y reducir drásticamente los niveles de pobreza y marginalidad; altos niveles de capital social y cultural rural a fin de fomentar la inclusión social, el arraigo de la gente a su tierra y una mayor capacidad de innovación social y cultural; infraestructura, equipamientos y servicios eficientes para el desarrollo económico y el mejoramiento de la calidad de vida" (2007, p. 5).

De allí que el desarrollo territorial constituye una nueva forma de mirar y de actuar en un territorio donde se deben involucrar ecológica y éticamente, los distintos agentes que conviven en la localidad, convirtiendo la participación social protagónica en un factor clave en el propósito de construir visiones compartidas, diagnosticar y diseñar propuestas de transformación e implantar estrategias con su consecuente evaluación.

Desde este panorama, se evidencia el factor humano como clave para los procesos del desarrollo desde las fuerzas endógenas del territorio, de manera que, tanto Arocena (1995) como Alburquerque (2005) y Vázquez Barquero (2007) plantean el desafío de la formación de los recursos para el desarrollo local o desarrollo territorial indicando que es necesario ir de una educación tradicional a una educación contextualizada a las características del territorio, avanzar en los procesos de transversalidad de la educación formal en la sustentabilidad cultural y ambiental; de la educación permanente o continua para adultos para la innovación y transferencia tecnológica y desarrollo de capacidades laborales; del desarrollo de la cultura de la creatividad y el emprendimiento.

Morin (2000), en consecuencia, propone, en el marco de la complejidad contemporánea, una nueva estrategia para la educación del futuro donde resalta una educación sustentada en conocimientos pertinentes, contextualizados y promotores del desarrollo a partir de consensos entre relatos particulares que interpreten estos contextos locales.

Resalta en Morin el propósito necesario de enseñar la condición humana, el hombre centro del debate contemporáneo, la recuperación del sujeto como protagonista; enseñar la identidad terrenal, el hombre como ciudadano del planeta en sus complejas interrelaciones; enfrentar la incertidumbre, aprender a vivir en la incertidumbre con estrategias de la prospectiva en acción: "aprender a navegar en el mar de las incertidumbres"; enseñar la comprensión, la necesaria interpretación de los relatos emergentes, comprensión mutua entre humanos y comprensión del humano con su entorno inmediato; y enseñar la ética del género humano, la otredad, el hombre en la sociedad con sus derechos y deberes, la convocatoria a la ciudadanía terrestre el siglo XXI.

En esta configuración intelectual la gestión del talento territorial como proceso de aprendizaje, de construcción y distribución de saberes, de conciencia, de compromisos y de visiones compartidas, de interpretación sistémica de la realidad y del empoderamiento de los actores locales, se hace estratégica en los procesos del desarrollo territorial.

4. Territorios de aprendizaje

El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2001) ha aceptado esta visión del desarrollo territorial donde se considera que el desarrollo humano, la ecuación humana en los procesos del desarrollo es un proceso a través del cual los ciudadanos amplían sus capacidades de tal forma que permitan alargar su vida, mejorar sus conocimientos y tener los recursos económicos necesarios para llevar una vida digna. Con las políticas de desarrollo se pretendería ampliar las posibilidades de elección de los ciudadanos, de inserción protagónica de los procesos de decisión, de tal manera que las personas se conviertan en la clave de todos los factores y procesos que contribuyen al desarrollo de los países, de las regiones y de las ciudades. Por ello, en las propuestas para abordar los retos actuales, se pone el énfasis en definir una senda de crecimiento con arreglo a las capacidades de la población, en fortalecer la calidad de la formación y en subsanar las deficiencias alimenticias y sanitarias, siempre dentro de un cuadro de cambio de la cultura y de las instituciones.

Desde este enfoque, en esta investigación, se entiende el aprendizaje como un factor coadyuvante dentro del territorio para promover y distribuir el talento territorial de manera eficiente y eficaz. Entendido este aprendizaje en el territorio como un proceso de reflexión e interpretación de las realidades del entorno para luego convertirlo en actuación creativa de transformación

En este aspecto se parte de la premisa de que la existencia del talento territorial en un territorio definido implica una apertura para el aprendizaje cooperativo y colaborativo territorial de los actores que participan en los propósitos del desarrollo territorial, lo que conduce a la necesaria conceptualización de territorios que aprenden. Entendido el aprendizaje cooperativo y colaborativo territorial como un proceso alternativo de aprendizaje a los métodos tradicionales de enseñanza y aprendizaje.

El aprendizaje cooperativo y colaborativo territorial se basa en la interacción entre actores locales diversos interesados en aprender o desarrollar aptitudes, competencias y habilidades relacionadas con el desarrollo del territorio. Es un concepto del aprendizaje no competitivo ni individualista como lo es el método tradicional, sino un mecanismo colaborador que pretende desarrollar hábitos de trabajo en equipo, de solidaridad y cooperación entre compañeros, aptitudes positivas frente a la sustentabilidad ambiental y cultural y éticas en la convivencia democrática de los actores locales.

La consolidación de los territorios que aprenden exige el desarrollo de una cultura de aprendizaje colectivo que tiene su origen en la misma escuela y en la familia y que se proyecta en la vida gregaria de los actores locales que emana del empoderamiento y de la participación ciudadana en la construcción de

visiones compartidas y desarrollo de procesos, tales como, de interpretación de realidades, de diseño de planes de desarrollo consensuados, de gestión de programas comunitarios, de actividades de solidaridad y de voluntariado por el bien común.

El aprendizaje cooperativo y colaborativo territorial tiene como objetivos:

- Estimular las relaciones positivas entre los actores locales, al propiciar el trabajo colectivo y de equipo, al compartir intereses comunes y construir consensos alrededor de proyectos del desarrollo territorial y al compartir informaciones y esfuerzos.
- Consolidar capacidades de articulación para elevar los niveles de participación comunitaria, para construir redes de participación para la gestión de los procesos del desarrollo y empoderamiento del actor local en sus actuaciones políticas en el manejo de conflictos, de construcción de consensos y de administración de la fuerza de influencia para la transformación territorial.
- Lograr que los actores locales sean autónomos en los procesos de aprendizaje, capaces de interpretar las realidades de sus entornos, obtener la información necesaria, plantearse problemas y proponer propuestas de solución, desarrollar visiones estratégicas que le permitan juntos proyectar el futuro y así controlar los procesos de transformación.
- Desarrollar la ética ambiental y cultural no sólo para la conservación y sustentabilidad del territorio en sus patrimonios definitorios afectados por los procesos de transformación, que es muy importante, sino que también sirva de elemento de convocatoria y de unidad territorial a través de la identidad cultural y ambiental.
- Promover la innovación y transferencia tecnológica para el desarrollo de capacidades, habilidades y competencias para la transformación y producción mediante programas de aprendizaje significativo, tanto a nivel de la educación formal como de la educación informal.
- Desarrollar una cultura de la calidad, de la excelencia en la producción y en los niveles de exigencia colectiva de los servicios públicos y privados, de la vida urbana y de la otredad, así como, en la transparencia y la honestidad en el ejercicio de la gestión pública, la entrega de cuentas y la democratización de tales instituciones.

Desde esta visión del aprendizaje se conceptualizan los territorios de aprendizaje o territorios que aprenden destacando los siguientes aspectos:

- Siendo un territorio una comunidad de intereses, una comunidad política, se presentan conflictos de fuerzas disímiles, conflictos que parten de la existencia de una significativa diversidad de visiones y metodologías en la interpretación de las realidades y en el proyecto de transformación de éste. En estos escenarios, el aprendizaje territorial comienza con el manejo de conflictos y la

construcción de consensos en un marco de respeto y de inclusión de las diferencias. Los territorios de aprendizaje son espacios para consensuar y dirimir conflictos democráticamente.

- Los territorios que aprenden asumen la participación y el pensamiento estratégico como elementos aglutinadores que visualizan el cambio como una oportunidad de desarrollo personal y colectivo de los actores locales y sus espacios territoriales y, la autoorganización, el pensamiento cooperativo y colaborativo, la coordinación y delegación horizontal como instrumentos de gestión.
- Se entiende como territorios que aprenden a un conjunto de actores que habitan en una localidad con intereses y riesgos comunes convocados y unidos en proyectos de transformación social y cultural de la realidad de sus contextos y que reconocen al conocimiento, tanto tácito como explícito, como claves para elevar sus capacidades de análisis, reflexión, decisión y de hacer para transformar.
- Los actores locales de un territorio que aprende reflexionan, elaboran conocimiento nuevo, adecuan y actualizan el acervo del saber local-tradicional, analizan, discuten, hacen propuestas, crean sus propias respuestas frente al entorno y su dinámica, integran sus particularidades y singularidades al proceso de transformación y recrean y redimensionan su propia identidad. Esta es una identidad de proyectos de transformación con visión de futuro.
- En los territorios que aprenden, sus actores locales rompen con la añoranza hacia el pasado desde una mirada fatalista que niega muchas veces el presente, estos grupos de aprendizaje toman del pasado sus rasgos culturales más significativos para que la historia local sea una fuente de identidad. Gestionan conocimientos locales en la búsqueda de convertir ese pasado y el presente en una plataforma hacia un horizonte estratégico de futuro, quiere decir, que desarrollan el pensamiento estratégico y con ello, la capacidad proyectiva.

Cuando se trata del desarrollo territorial esta forma de organización del aprendizaje se hace muy pertinente porque se trata de involucrar a todos los habitantes de una localidad en las tareas de su transformación y mejoramiento territorial, la cual debe ser impulsada por la participación de los actores e instituciones locales que deben compartir el paradigma y modelo del desarrollo territorial y su dinámica de integración en sus dimensiones económicas, culturales, sociales y tecnológicas en equilibrio con la dimensión ambiental.

La diversidad de actores y de visiones sobre el desarrollo territorial que se deriva de la comunidad de intereses en que se conceptualiza el territorio obliga a construir espacios de comunicación dialógica consensuados que permitan canalizar este aprendizaje territorial desde la complejidad que se establece de las múltiples miradas; en consecuencia, el diagnóstico, la planificación, el desarrollo y coordinación del plan de aprendizaje territorial exige introducir la conceptualización y dimensiones de la gestión del talento territorial.

5. La gestión del talento territorial

La gestión del conocimiento es un concepto aplicado en las organizaciones. Tiene el fin de transferir el conocimiento desde el lugar donde se genera hasta el lugar en donde se va a emplear, e implica el desarrollo de las competencias necesarias en el interior de las organizaciones para compartirlo.

Desde este punto de vista, se afirma que se conoce con amplitud la gestión del conocimiento en organizaciones empresariales pero hay escasas investigaciones en la gestión del conocimiento en territorios y comunidades, sin embargo, existen trabajos muy interesantes en comunidades de aprendizaje y ciudades de aprendizaje o ciudades inteligentes que han desarrollado metodologías sobre la gestión de aprendizajes en grupos humanos que se organizan en escenarios urbanos.

La lógica y la metodología de la gestión del conocimiento se pueden aplicar a la gestión del talento territorial si, solo si, se reconocen las dimensiones del talento territorial, su aplicabilidad en el desarrollo territorial y su contexto. En tal sentido, de acuerdo a los fines de la gestión del talento territorial se propone construir comunidades que aprenden dentro del territorio donde se promueve el desarrollo territorial, lo que permitirá que todos los agentes del desarrollo, instituciones, ONG y actores locales, se involucren en los procesos de gestión del talento territorial. Los ejes de gestión (diagnóstico, evaluación, diseño de líneas estratégicas, plan estratégico, implantación y gestión del plan de desarrollo del talento territorial) están vinculados a las dimensiones del talento territorial por ser el factor humano clave en la ecuación del desarrollo.

Desde esta misma dirección que busca concretar una metodología para la gestión del talento territorial se proponen los pasos y fines a seguir en los procesos de gestión.

5.1 Pasos de la gestión del talento territorial

- **Delimitación y caracterización del territorio:** en este paso se asume una visión multidimensional, superando los abordajes tradicionales que ponen mayor énfasis en lo sectorial. Entendiendo el territorio como un conjunto de sistemas, con una diversidad de subsistemas, procesos y actores, tanto individuales como institucionales, articulados por redes de colaboración y cooperación en la comunidad de intereses sobre el desarrollo territorial. En este paso, mediante el enfoque sistémico-procesal se describe la ubicación geográfica relativa, las potencialidades de su patrimonio ambiental y cultural, los sistemas sociales, políticos, institucionales y de la producción, los sistemas y procesos de articulación de actores locales, vinculados con la especificidad del estudio en cuestión.
- **Construcción de la matriz de indicadores para medir cuantitativamente el estado del talento territorial** de acuerdo a cada una de sus dimensiones. Previamente para cada dimensión se deben diseñar las baterías de preguntas que definan e identifiquen las variables que se concretan en la conceptualización y medición de la dimensión en cuestión, así como los referentes o criterios para la evaluación de dichos indicadores. Esto quiere decir

que a partir de las dimensiones del talento territorial se definen las variables y se identifican las interrogantes que configuran la base del instrumento estadístico a aplicar y mediante la aplicación de programas de procesamiento de datos.

- Teniendo como referencia los resultados de la aplicación de la matriz de indicadores para conocer el estado del talento territorial se construye la matriz de diagnóstico estratégico que consiste en una matriz FODA (oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades) aplicada a cada una de las dimensiones del talento territorial.
- Del diagnóstico estratégico se construyen las líneas estratégicas que van a configurar el Plan Estratégico del Talento Territorial para una localidad específica. Cada dimensión debe tener una matriz de líneas estratégicas, con sus tiempos y responsables de ejecución, con la diversidad de los actores involucrados, es decir, los actores claves del territorio.
- A partir de la identificación de los actores claves del territorio para la gestión territorial se desarrolla la matriz de responsabilidades y de interacciones de actores locales que es la base constructiva de la red de actores interactuantes que asumirán los diversos procesos de la gestión del talento territorial.
- Esta red de actores construirá las bases programáticas, de coordinación, de evaluación y control de la gestión del talento territorial.

5.2 Fines de la gestión del talento territorial

Los fines de la gestión del talento territorial son:

- Contextualizar los conocimientos existentes en un territorio, ya sean tácitos o explícitos en equilibrio con la cultura, el ambiente y las tecnologías apropiadas para que sean sustento en la toma de conciencia colectiva de valorización y conservación de lo propio y particular que identifica al colectivo local.
- Reconocer la existencia de conocimiento acumulado en el tiempo que ha sido la base del desarrollo actual y pasado y, que existen individuos o grupos dentro de las comunidades o en el entorno de éstas que poseen conocimientos particulares y singulares que resultan significativos para un desarrollo territorial integral sustentable y que están dispuestos a compartirlos.
- Consolidar una identidad local donde se reconozcan todos los actores locales y convocarlos a su alrededor para asumir en colectivo las transformaciones culturales, ambientales, sociales, económicas y tecnológicas.
- Fortalecer redes de actores locales dispuestos y entrenados para diagnosticar y sistematizar el acervo cultural, ambiental, tecnológico e institucional de la localidad dentro de un plan envolvente que integre a las instituciones públicas y privadas y a la sociedad civil a los fines de reflexionar sobre la relación dimensión local y el talento territorial.

- Impulsar procesos sistemáticos de reflexión y análisis de las diversas dimensiones del talento territorial y el desarrollo territorial orientados a conformar una masa crítica que facilite la sustentabilidad cultural en su relación con el desarrollo integral del territorio a través de una cultura de aprendizaje comunitario.
- Explorar dinámicas territoriales de aprendizaje de las dimensiones del talento territorial que permitan estimular el tejido social e institucional hacia la conservación y el rescate del patrimonio cultural, ambiental, urbano, tecnológico expresado en políticas públicas y en los comportamientos de los actores locales.
- Promover y estimular la cultura de la participación, mediante una postura tolerante, de mentalidad abierta a las diferencias y divergencias, con otredad, con el desarrollo de aptitudes positivas para el consenso y de construcción de visiones compartidas.

Luego se deben diseñar y aplicar los indicadores adecuados para evaluar la calidad y cantidad de ese talento territorial dentro del análisis de las dimensiones antes citadas. Esta fase de conducción del diagnóstico estratégico y posterior diseño de las líneas estratégicas es fundamental para consolidar y mejorar el talento territorial, así como, la construcción de las redes colaborativas de gestión del talento territorial para el desarrollo territorial. De allí, la propuesta de afinar y readecuar las herramientas de la gestión del talento territorial y utilizar la planificación estratégica territorial como metodología para desarrollar esta gestión del conocimiento en comunidades en pro de alcanzar tal modelo de desarrollo deseado.

6. Conclusiones

Cualquier investigación o plan de desarrollo que tenga entre sus objetivos evaluar la viabilidad, las potencialidades y debilidades de un territorio para establecer planes de desarrollo territorial debe prever un plan de gestión del talento territorial, donde se comience por la contextualización del talento territorial dentro del espacio geográfico regional o local a transformar, evaluar sus dimensiones, –diagnóstico desde la prospectiva estratégica–, diseñar las líneas de acción a seguir, –plan estratégico del talento territorial dentro del marco de sus dimensiones–.

En los procesos de gestión del talento territorial debe lograrse una participación de todos los actores involucrados en el desarrollo territorial para poder contar con una masa crítica que pueda repensar lo local y además lleve a un proceso que se oriente a la cooperación y negociación de los diferentes interesados a fin de construir en consenso una visión común de desarrollo y el rol del factor humano dentro de la comunidad de intereses que conviven en un territorio.

Es necesario contar con agentes e instituciones de desarrollo que pongan a disposición de los actores locales los instrumentos y las herramientas para que dinamicen sus actividades de construcción de estrategias, modelos organizativos de información y de recursos financieros y de movilización para la gestión del talento territorial. Además, no puede perderse de vista la necesidad de lograr una unidad de criterio entre los procesos inducidos y los procesos endógenos que se dan en el territorio y que tienen relación con el talento territorial.

El gobierno local es primordial para trasladar los valores, principios y criterios del equilibrio de lo local frente a lo global apoyados en procesos de descentralización. El desarrollo territorial pasa necesariamente por la potenciación de mesoestructuras urbanísticas y el fortalecimiento del tejido social empresarial local, el aprovechamiento de los recursos endógenos, la eliminación de las desigualdades territoriales y la movilización del ciudadano, a través de nuevas fórmulas participativas en los ámbitos político, social y, obviamente, en el económico. Y en esos procesos de integración la ecuación humana es fundamental

Este artículo, como se dijo antes, parte de una investigación más amplia que busca establecer una línea de investigación centrada en el estudio del talento territorial, lo que abre nuevas investigaciones sobre las dimensiones del talento territorial: capacidad interpretativa, capital social, capacidad prospectiva estratégica, empoderamiento (capital político), sustentabilidad, calidad territorial y capital humano de los actores locales involucrados en el desarrollo territorial. En estas futuras investigaciones se propone desarrollar conceptualizaciones teóricas, análisis contextuales de evaluaciones estadísticas (indicadores) de cada una de las dimensiones que permitan comprobar la hipótesis de que el subdesarrollo o el desarrollo de las naciones dependen del talento territorial existente en su territorio nacional.

7. Referencias

- Albuquerque, Francisco (2002). *Desarrollo económico territorial. Guía para agentes*. Sevilla-España: Instituto de Desarrollo Regional y Fundación Universitaria.
- Albuquerque, Francisco (2005). *Reflexiones sobre el desarrollo económico en la práctica: desarrollo y territorio*. Madrid: CSIC.
- Arocena, José (1995). *El desarrollo local: un desafío contemporáneo*. Centro Latinoamericano de Economía Humana. Universidad Católica del Uruguay. Caracas: Editorial Nueva Sociedad.
- Becker, Gary (2009). *Human capital*. Chicago-USA: University of Chicago Press.
- Comunidad Europea. CE (1999). *La competitividad territorial. Construir una estrategia de desarrollo territorial con base en la experiencia de LEADER*. En *Innovación en el Medio Rural*, Cuaderno nº 1, 6/1. Publicaciones de la UE, Madrid.

- Delgado Barrios, Juan (2015). Conceptualización y dimensiones del talento territorial. *Revista ÁGORA-Trujillo*. 18(36), 89-105.
- Drucker, Peter (2002). *La gerencia en la sociedad futura*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Max-Neef, Manfred (1998). *Desarrollo a escala humana*. Montevideo-Uruguay: Editorial Nordan Comunidad.
- Morin, Edgar (2000). *Los siete saberes necesarios en la educación del futuro*. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Central de Venezuela, Caracas, Venezuela.
- Programa Nacional de Apoyo a los Territorios (2007). Documento N° 1. Ediciones del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de: <http://documents.mx/documents/inta-desarrollo-territorial.html>
- PNUD (2001). *Política Corporativa del PNUD para los informes de Desarrollo Humano (NHDRs)*. Documento de trabajo. Nueva Cork, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Sen, A. (2001). *Development as Freedom* (2ª ed.). Nueva Delhi: Oxford University Press,
- Sili, Marcelo (2005). *La Argentina rural. De la crisis de la modernización agraria a la construcción de un nuevo paradigma de desarrollo de los territorios rurales*. Buenos Aires: Ediciones INTA.
- Toffler, Alvin (1990). *El cambio del poder*. Barcelona, España: Editorial Plaza & Janes.
- Vázquez Barquero, A. (2005). *Las nuevas fuerzas del desarrollo*. Barcelona: Antoni Bosch editor
- Vázquez Barquero, A. (2007). Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial. *Revista Investigaciones Regionales*, 183-210. Asociación Española de Ciencia Regional. Madrid-España.