

## Efectos de la certificación turística en la gobernanza territorial: el caso del Sello “Biosfera”, Olmué (Chile)

**Rodrigo Figueroa-Sterquel\***

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (Chile)

**Eduardo Chia\*\***

INRA-CIRAD UMR Innovation Montpellier (France)

**Luis Tapia Yanca\*\*\* José Andrade Triviño\*\*\*\***

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (Chile)

**Resumen:** Aglomerar para innovar parece ser la principal palanca que utilizan los estados para mejorar la competitividad de las empresas y los territorios. En 2008, el gobierno de Chile implementa una política de cluster. Treinta empresarios de turismo de Olmué (región de Valparaíso), desarrollan un proyecto de certificación agrupándose para mejorar la competitividad. Como estudio de caso, entrevistamos a los gerentes de las empresas de turismo, funcionarios públicos encargados de implementar la política de clusters. Nuestros resultados muestran que en el caso del cluster «Sello Biosfera», la proximidad geográfica no es suficiente para crear nuevas prácticas y que es necesario trabajar la proximidad organizacional. Los aprendizajes que se generaron son alentadores y muestran que los actores se apropiaron del nuevo instrumento y han aprendido a elaborar juntos nuevos proyectos; menos ambiciosos que el cluster pero que les permitan generar las condiciones organizacionales, confianza y lenguaje común para un trabajo colectivo.

**Palabras Clave:** Proximidad; Certificación; Gobernanza territorial; Turismo; Chile; Aprendizaje.

### Effects of tourism certification in territorial governance: the case of the “Biosfera” label, Olmué (Chile)

**Abstract:** Grouping to innovate seems to be the main lever used by states to improve competitiveness of enterprises. In 2008, the government of Chile implements a clusters policy. A tourism enterprises association located in Olmué (Valparaíso region), got involved into a certification project, grouping them to become more competitive. As a case study, we interviewed managers of the selected enterprises (hotels, restaurants, tourist operators), public officials and in particular those who are encouraged to implement cluster policies. Our results show that for the cluster initiative named «Sello Biosfera», spatial proximity is not enough to create new organizational practices, and it is necessary to strengthen the latter. Organizational learning generated during the certification process is encouraging and evidence that despite difficulties, local actors assimilated the new instrument (cluster) proposed by the Government, and they have learned to work together in smaller projects than cluster itself, allowing them in a medium term to generate organizational conditions, trust each other and common language for collective work.

**Keywords:** Proximity; Certification; Territory; Tourism; Chile; Learning.

\* Instituto de Geografía Facultad de Ciencias del Mar y Geografía - Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (Chile) ; E-mail: rodrigo.figueroa@pucv.cl

\*\* E-mail: chia@supagro.inra.fr

\*\*\* E-mail: luis.tapia.yanca@gmail.com

\*\*\*\* E-mail: joseandrade@outlook.com

## 1 - Introducción

Si la innovación aparece como la principal condición para mejorar la competitividad de las empresas y los territorios, la figura del innovador solitario de Schumpeter (1911) está siendo remplazada o sustituida por la figura del innovador encastrado en una red social (Gaglio, 2011). Sin embargo, en la mayoría de los países en desarrollo se están implementando políticas de innovación, en los sectores del desarrollo rural, agrícola, turístico y territorial y los principales instrumentos que han sido utilizados, para favorecer la innovación son plataformas, clusters, polos o aglomeraciones, que han sido elaborados de manera centralizada y aplicados de manera descendientes. Por lo tanto, sin tener en cuenta que la innovación es un proceso social.

El Estado chileno no es una excepción, y a principios del año 2008, implementa una política de cluster para incentivar a las empresas del sector turismo a innovar. La Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), propuso, a un grupo de treinta empresas del sector turístico de la comuna de Olmué, desarrollar un proyecto de certificación "Biosfera" (Sello de la Biosfera) utilizando el instrumento financiero propuesto por el Estado, clúster. En efecto, Olmué parecía reunir ciertas condiciones para proponer un cluster: proximidad geográfica entre empresas turísticas constituidas, un territorio con dinamismo, entre otras. CORFO buscaba, entonces, desarrollar la proximidad organizacional. Olmué, estudio de caso del presente artículo, se localiza en una zona rural de más de 16 240 habitantes, recibiendo a más de 27 880 turistas por año y posee un 25% de residencias secundarias. Su ubicación, entre dos áreas metropolitanas: el gran Santiago y el gran Valparaíso, le permite beneficiarse de una renta de situación. También este territorio hace parte de la red de Reservas de la Biosfera de la UNESCO. Sin embargo, la proximidad organizacional no se puede decretar (Torre, 2014). Sin embargo, el esfuerzo del gobierno para organizar la coordinación de los actores locales del turismo se enfrenta a una primera dificultad que es la atomización de los actores y la acción colectiva necesaria para el funcionamiento del cluster. La atomización es característica de las empresas turísticas, dado su carácter de pequeñas y medianas empresas, muchas de ellas familiares, donde cada una se esfuerza por desarrollar su producto básico (hotel, restaurante, transporte, comercialización) aunque dirigida a servir a una demanda de visitantes que se traslada por los atractivos del territorio. En lo que se refiere a la acción colectiva, la mayoría de las empresas implicadas son pequeñas y han experimentado una experiencia "traumática" de cooperación. Durante la dictadura cívico-militar de 1973, los primeros perseguidos, encerrados, torturados o asesinados fueron los dirigentes de cooperativas, sindicatos y organizaciones profesionales. Por otra parte, el modelo liberal, iniciado en la década de los 1980 en Chile, incita a los empresarios a desarrollar estrategias y comportamientos individuales. Este modelo de competencia ha generado desconfianza entre los actores a pesar de su cercanía física y cognitiva, por lo tanto, la proximidad espacial no ha producido la proximidad organizacional. Además, la demanda turística en verano, que supera a la oferta, no ayuda a la cooperación pues existirían márgenes de ingresos para todos los actores involucrados sin necesidad de realizar esfuerzos de coordinación relevantes.

Debe señalarse también, que el Estado y los gobiernos regionales tienen poca experiencia en el acompañamiento de la acción colectiva, esto no les ha permitido aún revertir la lógica individualista que se ha desarrollado en el sector de turismo.

En este artículo, de carácter exploratorio, nuestro objetivo es entender los efectos positivos y negativos del proceso de certificación en el sistema turístico de la Comuna de Olmué, en particular en términos organizacionales: transformaciones en las prácticas de trabajo, los mecanismos de coordinación, de participación, los aprendizajes necesarios para el trabajo en común. Nuestra ambición es de entender cómo, estas acciones van generando una gobernanza territorial. Entendida ésta como "un proceso dinámico de coordinación (jerarquía, conflictos, concertación) entre actores públicos y privados con identidades múltiples y recursos (en el sentido más amplio: poder, relaciones, conocimiento, estatus, capital financiero) asimétricos que se establecen en torno a desafíos territoriales y territorializados. La meta de la gobernanza territorial es la construcción colectiva de objetivos y acciones, a través de dispositivos (de ordenamiento de procedimientos, de arreglos formales o informales, metodológicos, de conocimientos, de saberes y de producción y de tratamiento de la información) múltiples que se apoyan en aprendizajes colectivos y que participan en las reconfiguraciones, innovaciones institucionales y organizacionales dentro de los territorios" (Rey-Valette *et al.*, 2014; Chia *et al.*, 2010). Nuestra principal hipótesis es que para que se instale (emerja) un proceso de gobernanza territorial se debe pasar de una proximidad geográfica a una proximidad organizacional (Torre 2014) lo que significa que los actores elaboren proyectos comunes. Para lo cual se necesita crear: confianza, lenguaje común, aprendizajes organizacionales (Vitry *et al.* 2016). Para crear proyectos comunes los actores van a movilizar y apoyarse sobre instrumentos (herramientas) y dispositivos.

En una primera parte presentaremos un breve estado del arte sobre el papel de las herramientas y de los aprendizajes en procesos de coordinación. Paralelamente, discutiremos de las diferentes formas de proximidad en el nacimiento de las innovaciones. La metodología de la investigación constituirá la segunda parte. En la tercera parte presentaremos, en primer lugar, el proceso de certificación, dando un énfasis a la controversia generada entre los actores involucrados y los resultados. Este trabajo nos ha permitido identificar las principales

fases o etapas del proceso de certificación, así como la naturaleza de los aprendizajes generados en el proceso. Haremos una descripción detallada de las herramientas e instrumentos movilizados por los actores en el trabajo de “fabricación” de un proyecto conjunto, de un lenguaje común necesario para la co-construcción de la innovación. Finalmente, en la conclusión, trataremos de los límites del proceso de certificación del “Sello Biosfera” y presentaremos algunas pistas de investigación sobre las formas de acción colectiva, la coordinación y los modos de gobernanza territorial en situaciones de gestión de destinos.

## 2 - Estado del arte

Con el fin de precisar la problemática presentamos un rápido estado del arte sobre el papel de las herramientas y los aprendizajes en los procesos de gobernanza como también del rol de las diferentes formas de proximidad en la emergencia de los clusters.

### 2.1. - Instrumentos y aprendizaje

Consideramos que la gobernanza apunta a la construcción colectiva, y de manera participativa, de objetivos y acciones de coordinación entre los actores. Para construir esta acción colectiva los actores van a movilizar, utilizar e inventar instrumentos y dispositivos múltiples, generando así aprendizajes colectivos u organizacionales en el proceso. Estas nuevas prácticas van a influir en las reconfiguraciones institucionales y organizacionales en los territorios (Chia et al., 2010; Rey-Valette et al., 2014; Vitry, 2014) produciendo nuevas innovaciones territoriales.

Los instrumentos y dispositivos son conocidos por el rol que juegan en la gestión de las organizaciones (Foucault 1999; Berry, 1983; Moisdon, 1997; Chia et al., 2008; Aggeri y Labatut, 2010) y en la implementación de políticas públicas (Lascoumes y Le Galès, 2005; Halpern et al., 2014). Ellos estructuran el comportamiento de los actores. Pero, a veces, los instrumentos viven sus propias vidas e imponen a los actores su lógica (Berry, 1983).

Los instrumentos de gestión no tienen sólo un rol pasivo de “depósito” de reglas, conocimientos, si no que pueden ser un medio privilegiado de creación de aprendizajes (Aggeri y Hatchuel, 1997; Vitry, 2014). Estos autores consideran los instrumentos de gestión como un medio privilegiado para producir nuevos conocimientos y activar nuevos aprendizajes. Por otra parte, la “llegada” de los instrumentos a las organizaciones o los territorios van a generar o dar nacimiento a “situaciones de gestión” (Girin, 1990) y es, en esas situaciones, que los instrumentos van a producir aprendizaje. La llegada de los instrumentos va a generar acciones colectivas entre los actores de la organización o del territorio. Esas acciones pueden ser: de apropiación, lo que quiere decir que los instrumentos van a ser utilizados sin modificaciones ni transformaciones; de adaptación del instrumento al contexto local, a la situación, en ese caso los instrumentos van a ser ligeramente modificados; de extensión, el instrumento va servir para algo más que su uso previsto por su creador y de desvío, cuando el instrumento va ser utilizado para un fin distinto del original, o al que su creador imaginó (Vitry, 2014; Akrich, 1998). Finalmente, como resultado, los instrumentos van a modificar el comportamiento de los actores. En el proceso de implementación de los instrumentos, los actores desarrollan aprendizajes (Vitry y Chia, 2015), que podemos compararlos a los aprendizajes de “primer bucle” de Argyris y Schön (2002). Se trata de rutinas que son movilizadas para enfrentar un cambio en el “ecosistema de negocios” (Moore, 1993). Pero también se desarrollan aprendizajes de “segundo bucle”. Estos aprendizajes les permitirán a los actores desarrollar nuevas estrategias, hacer nuevas alianzas e incorporar nuevos actores a la situación. No olvidemos el tercer tipo de aprendizaje, que es necesario para desarrollar y garantizar tanto la sostenibilidad de la situación y la transferencia. Se trata de “aprender a aprender” (tercer bucle) según Argyris y Schön, y según los trabajos de Nonaka y Takeuchi (1997), comprende aprender a transmitir, a reproducir y a difundir los conocimientos e instrumentos.

Abordamos a los proyectos de certificación como instrumentos, los cuales tienen un papel central y estructurante en la gobernanza territorial. En efecto, ellos pueden apoyar la creación de un lenguaje común, promover el conocimiento mutuo, producir la confianza y producir aprendizaje, contribuyendo, así, al funcionamiento de la tecnología de gestión (Chia et al., 2009) necesaria para el trabajo conjunto.

### 2.2. El territorio como nivel de acción

La innovación se ha convertido en el principal factor de diferenciación y competitividad de las empresas y los territorios. Estos últimos están obligados a innovar si quieren permanecer “vivos”. Por otra parte, las políticas públicas, para mejorar la competitividad de las empresas y los territorios, han puesto como eje central a la investigación y la innovación. Este es el caso de los cluster en América Latina. Las reflexiones teóricas, desde que Porter (1990) “popularizó” la noción de cluster y el análisis crítico realizado con el fin de identificar los intereses y los límites de este tipo de instrumento aplicado al fenómeno del desarrollo territorial, son muchos y son muchas las lecciones, pero hay pocos estudios que evalúen las consecuencias territoriales cuando los cluster son el núcleo de una política pública de innovación y mejoramiento de la productividad. Sin embargo, Porter considera que la innovación es un

acto individual y que las relaciones entre los actores, a nivel de un territorio, por ejemplo, permiten intercambiar información y disminuir los costos.

Muchos trabajos actuales sobre la innovación concluyen que esta es el producto de un proceso interactivo, en espiral, con idas y vueltas que involucra a muchos actores públicos y privados (Alter, 2005; Gaglio, 2011). Es así que se sugiere que para que un proceso de innovación tenga éxito, es necesario, trabajar tanto sobre las condiciones técnicas como también sobre las condiciones organizacionales y sociales que permitan una coordinación efectiva entre los múltiples actores involucrados ya sea a nivel local como regional. Algunos autores hablan de innovaciones de diseño o de concepción (Le Masson et al., 2006) para caracterizar esta nueva situación. Y muchos hablan también de innovaciones abiertas (Chesbrough, 2003).

El problema de la innovación en los territorios es complejo, pues no hay jerarquía o un decidor único, se requiere, entonces, crear un proyecto común y asegurar que un número significativo de los actores del territorio compartan el proyecto: una visión común de lo que se debe hacer y cómo hacerlo. Muchos autores (Vásquez Barquero, 1988; Boisier, 2004; De Mattos, 1989) han demostrado que el mercado no favorece la aparición de las condiciones necesarias para el desarrollo de una planificación armoniosa y coherente, que no es el único mecanismo de regulación a disposición de los actores (Pulido-Fernández y Pulido-Fernández, 2014). El estado debe, entonces, jugar un papel de facilitador. Debe promover la proximidad (Marshall, 1919; Torre, 2000) y la confianza (Chia y Torre, 1999).

A nivel regional y territorial las investigaciones sobre las innovaciones y las dinámicas del desarrollo han sido dominadas por las investigaciones sobre los distritos industriales (Becattini, 1992; Benko et al., 1996) donde el problema central era entender la estrategia de concentración de las empresas para beneficiar de ventajas, por ejemplo, de una fuerza laboral capacitada. Pero también, por las investigaciones sobre los entornos o ecosistemas innovadores (Crevoisier, 2001), se interesó, por su parte, en los procesos de innovación y el papel de la innovación en la diferenciación regional. El “entorno innovador” es, en última instancia, un sistema territorial en el cual las innovaciones territoriales serían el producto de los aprendizajes que desarrollan los actores para realizar la gestión en común de los recursos locales. Las investigaciones sobre los *sistemas agrarios localizados* (Chung, 2002; Perrier - Cornet, 2009) tienen por objetivo entender cómo los actores agrícolas e industriales se implican y llega a coordinarse para promocionar algunos productos locales. Y, más recientemente, la investigación sobre los cluster (Moguillansky, 2010; Leducq et al., 2011; Martínez, 2011; Giuliani, 2013; Mogillansky, Ramírez y Furnano, 2013 y Pittaluga, 2014) tiene por objetivo entender los procesos de diferenciación en las regiones y entre las regiones y los impactos o efectos de las políticas públicas.

Estos trabajos destacan el papel desempeñado por la proximidad en el acercamiento (o alejamiento) de los actores. Una de las principales leyes de la geografía formalizada por Tobler (1967), indica que todo espacio está relacionado con todos los demás, y las cosas cercanas están más relacionadas que las cosas lejanas. Este principio es fundamental para entender el comportamiento de los individuos en el espacio, que será modificado por el contexto económico, social y cultural, así como también por las similitudes (Bailly, 2014). Así, los trabajos sobre la proximidad han crecido considerablemente desde el comienzo de los años noventa (Torre, 2014). La escuela francesa de la proximidad, trató de estudiar los fenómenos de la proximidad y del espacio, entonces pocos conocidos, y empezó a formalizar un programa de investigación movilizándolo varias ciencias sociales. Se desarrolla, en primer lugar, proponiendo una ruptura entre la proximidad geográfica y la proximidad organizada (Torre y Gilly, 2000) o entre la proximidad geográfica, la proximidad organizada y la proximidad institucional (Kirat y Lung, 1999). Luego, Grossetti (1998), desde la sociología, sugiere la necesidad de distinguir, a nivel individual, la proximidad por similitud (las personas están cercanas, porque son como las otras), de la proximidad relacional (las personas están unidas por cadenas cortas de relación). Más recientemente, Rallet y Torre (2005) distinguen la proximidad geográfica permanente de la temporal. Esto les permite separar la cuestión de la colaboración para la innovación de la localización de los actores, destacando la activación de una proximidad temporal que les permite trabajar juntos con eficacia sin estar espacialmente cercanos (Bouba-Olga et al., 2014), especialmente hoy con la evolución de las TICs. Boschma (2005) propone distinguir cinco formas de proximidad: cognitiva, organizacional, social, institucional y geográfica permitiendo profundizar aún más el análisis.

Las relaciones de proximidad están en el centro de la colaboración económica. La idea general que la interacción económica eficaz se basa en relaciones de proximidad es muy plausible (Gibson et al., 2014). De hecho, es ampliamente aceptado hoy que un enfoque territorial para la proximidad es relevante para analizar e interpretar las tendencias de diferenciación y desarrollo espaciales. En este breve estado del arte hemos visto que las proximidades y los aprendizajes juegan un papel importante en la elaboración de proyectos comunes que le den un sentido operacional al cluster, quiere decir que sea un dispositivo local donde se generen no solamente las respuestas a las perturbaciones sino también que sea el lugar donde se elaboren las estrategias de desarrollo territorial, de alianzas y de enrolamiento de nuevos actores.

### 2.3. Propuesta de un modelo de análisis: proximidad y aprendizaje

Metodológicamente decidimos construir una grilla de lectura, para explorar el proceso de “aglomeración” de los actores de turismo de Olmué y evaluar los impactos tanto en el territorio como en el sistema de actores.

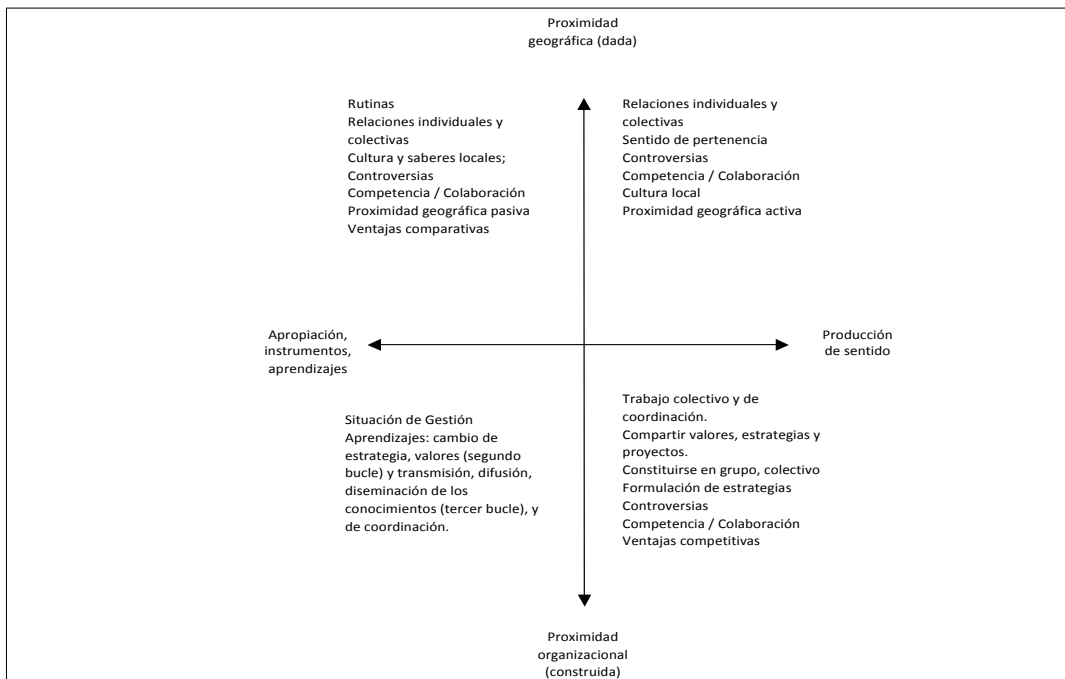
Esta grilla resulta del cruce de las proximidades (geográfica y organizacional) y los aprendizajes (a través de los instrumentos y la elaboración de proyectos o sentido común)

En la figura 1, representamos la grilla o modelo de análisis de la relación entre proximidad y aprendizaje. El eje vertical representa el universo de la proximidad: de un lado, la proximidad geográfica, que es una proximidad dada y, del otro lado, la proximidad organizacional, que es construida y depende de la acción colectiva. El eje horizontal, representa el ámbito de los aprendizajes. En un extremo, tenemos los aprendizajes a través de los instrumentos (o que resultan de su adopción, desvío y/o adaptación) y, en el otro, los aprendizajes que resultan de la “fabricación” de proyectos o acciones comunes.

Sabemos que la proximidad geográfica favorece la frecuencia de los encuentros, que potencialmente pueden favorecer la creación de redes de intercambio. Pero, al contrario, también puede producir tensiones y conflictos, especialmente entre actores que tienen visiones e intereses divergentes. En cuanto a la proximidad organizacional, sabemos que esta se produce con el tiempo, con la confianza y, en muchos casos, como respuesta a un problema o crisis (Chia et al. 1999). Además, podemos decir que esta proximidad organizada traduce un trabajo colectivo y organizado de los actores en el tiempo.

En efecto, con el tiempo, la proximidad se construye y se vuelve más organizada. Los actores trabajan colectivamente de manera consciente para producir proyectos que tienen un sentido para el territorio. Los actores pueden desarrollar un sentimiento de pertenencia al mismo mundo (por ejemplo, a la organización, cámara de turismo), en este sentido, se entienden porque estos actores van a tener y compartir referencias, prioridades y problemáticas similares. La producción de sentido es favorecida o producida por los aprendizajes que han integrado, o van produciendo los actores cuando trabajan juntos o al apropiarse de las herramientas e instrumentos propuestos durante el proceso de desarrollo o de cambio. Los actores van a elaborar y utilizar el aprendizaje tanto en la adopción, desvío, adaptación de los instrumentos, como en la elaboración del proyecto común o en la confección de un “mito organizacional” (March, 1999). También van a producir aprendizajes para reclutar nuevos actores, hacer alianzas y transmitir estos aprendizajes a otras situaciones o a otros miembros del territorio (Vitry 2014). Otros aprendizajes que son necesarios son aquellos que van a permitir la replicabilidad de las herramientas, instrumentos y dispositivos fuera de la situación de gestión.

**Figura 1: Grilla de lectura de las relaciones entre la proximidad y el aprendizaje**



Fuente: Elaboración propia.

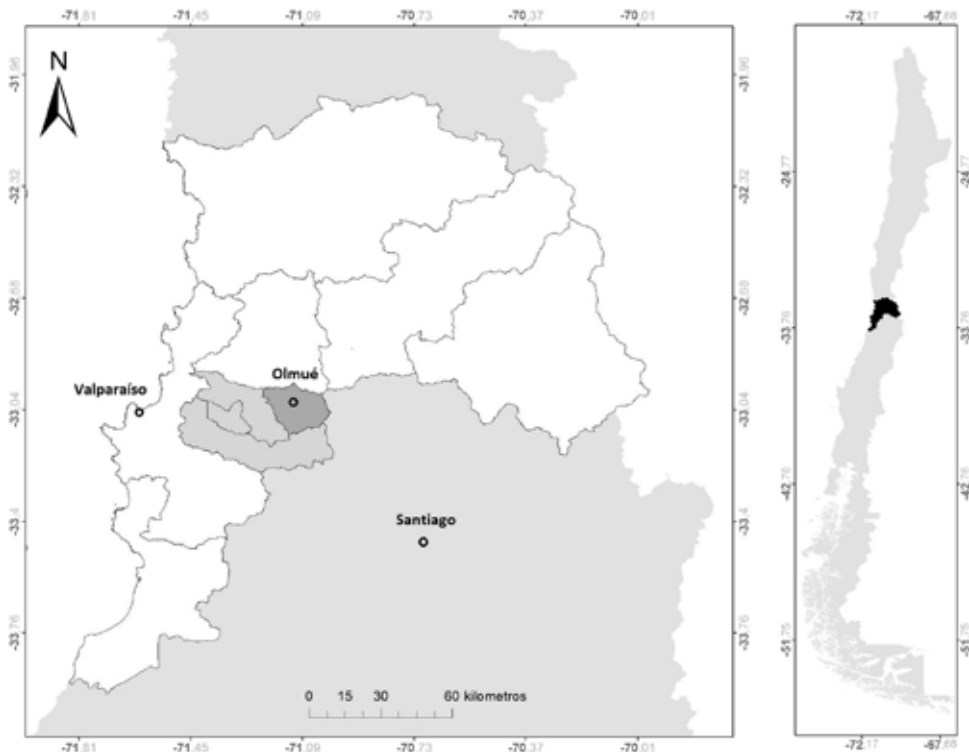
### 3. La metodología y la presentación del área de estudio

Nuestro trabajo explora el proceso de certificación “Sello Biosfera”, que lo entendemos como un instrumento de acción pública, que permite, o no, crear un espacio común, a los actores del turismo en la localidad de Olmué, para asegurar el trabajo cotidiano, para desarrollar estrategias territoriales. También exploramos los aprendizajes que se generaron en este proceso de certificación.

#### 3.1. Metodología

La metodología utilizada, para este estudio de Caso (Yin, 1994), se basa en un análisis territorial, cartográfico, bibliográfico (prensa local, informes de reuniones, archivos documentales) y sobre todo en entrevistas individuales (actores locales y regionales) y grupales (grupo focal). Un énfasis particular fue dado en las entrevistas a las proximidades geográficas y organizacionales con el fin de identificar los factores de competitividad (Porter, 1990; Rallet y Torre, 2007) así como los aprendizajes territoriales (Chia et al., 2007; Vitry, 2014) obtenidos durante la implementación de la certificación. Hemos privilegiado el enfoque comprensivo y realizamos 17 entrevistas semi-estructuradas a actores con diferentes funciones en el territorio, con el fin de tener una diversidad de opiniones, puntos de vista y percepciones: responsables de organizaciones de turismo, así como diversos profesionales (oficina de turismo, hoteles, restaurantes, tour operadores) y funcionarios públicos de fomento al turismo, particularmente los responsables de implementar la política de cluster en la región. Para complementar, realizamos un estudio y análisis de los archivos documentales del proceso de certificación. Las entrevistas permiten acceder a las representaciones, las prácticas productivas y organizacionales. Estas informaciones nos permitieron analizar el discurso de los actores. Las hemos registrado, con consentimiento informado, y analizado para asegurar una reconstrucción fiel de las observaciones formuladas por los encuestados. La información recopilada fue interpretada a la luz de la grilla de lectura presentada más arriba.

**Figura 2: Localización de la Comuna de Olmué en el contexto provincial, regional y nacional**



Fuentes: Elaboración propia.

### 3.2. Olmué: un destino turístico por excelencia

Olmué, es una comuna que pertenece administrativamente a la región de Valparaíso y a la provincia de Margamarga (ver figura 2). Tiene una población de 16 243 habitantes (INE, 2013), de los cuales 75% vive en el área urbana y sólo el 25% en el área rural. Las principales actividades son el turismo y la agricultura, que representan, el 32% y 17% de los empleos comunales, respectivamente.

Cada año Olmué recibe 27 880 turistas en promedio (INE, 2013) y los excursionistas duplican esta cifra. Tres elementos clave, o ventajas comparativas, combinan el desarrollo de la ciudad y la comuna de Olmué como destino turístico. En primer lugar, goza de una ubicación geográfica y ecológica privilegiada. El Parque Nacional La Campana es uno de los elementos más representativos de este entorno protegido. Estas montañas son precisamente la expresión de la cordillera de la Costa que alcanza su máxima altura en su trayectoria de la zona central del país, pasando por la Cumbre de La Campana (1 920 metros), en el centro del Parque. Por otro lado, en el parque residen una gran variedad de especies vegetales nativas y endémicas que poseen una riqueza ecológica que es necesario preservar. Esta riqueza es representativa del clima mediterráneo de Chile que la UNESCO valorizó mediante la integración a la Red de Reservas de Biosfera desde 1984 y ratificó en 2009. El Parque nacional la Campana recibió a 52 300 visitantes en 2012. Estas cifras muestran el potencial turístico del territorio de Olmué y las comunas vecinas. Un segundo elemento es en relación con la historia de la localidad y, en particular las actividades productivas que se presentan (minería y agricultura, principalmente) y están estrechamente relacionadas con el ecosistema. Estas actividades no estructuran sólo el paisaje, sino que también el tipo de población que se instala y urbaniza el territorio: los agricultores, en su mayor parte, con los valores campesinos. El último elemento es situacional, Olmué se encuentra en un punto intermedio entre la metrópoli del Gran Santiago (7 200 000 habitantes) y el Gran Valparaíso (1 000 000 habitantes). Estas dos grandes urbanizaciones constituyen el mercado potencial de Olmué en el turismo. Debemos considerar que Olmué está a 1 h 30 min de Santiago y un poco menos de 1 hora de Valparaíso y Viña del Mar.

Entre los desafíos territoriales aparece la necesidad de mejorar los servicios de infraestructura, como carreteras secundarias que conectan a las aldeas y ciudades medianas; el sistema de alcantarillado, también los servicios de salud y educación y a reducir el déficit de vivienda.

## 4: Resultados

Nuestros resultados muestran que la gestión del cluster es función de la proximidad geográfica y organizacional. En efecto, el Gobierno había implementado un instrumento de coordinación de los actores denominado "INNOVA CORFO" que permitió a la cámara de comercio regional utilizar su experiencia en gestión de proyectos para aplicarlo en el territorio de la Reserva de la Biosfera y en colaboración con la cámara de turismo local.

Nuestras entrevistas muestran que los miembros más activos de la red son socios de la Cámara de Turismo de Olmué y desarrollan diferentes tipos de asociaciones entre ellos.

Aquí, el instrumento de certificación "Sello Biosfera" en Olmué, es "libremente" aceptado por los actores y participan en la medida que ellos reúnen todas las condiciones necesarias para la certificación. Este "Sello" permite no solamente mejorar la imagen de la actividad turística de Olmué hacia los turistas, sino también hacia la población local.

**Tabla 1: La actividad turística de Olmué, en algunas cifras.**

Antecedentes de Olmué		Registro Oficial	Organizados en la Cámara	Inician en Sello Biosfera	Certifican Sello Biosfera
Oferta turística	Hoteles y restaurantes	58	58	16	10
	Agencia de viajes y campings	-	12	10	9
Demanda Turística (año)	Turistas	27.880			
	Excursionistas en Parque	52.300			
	Residentes secundarios	5.840			
Empleo turístico	Fuerza laboral en turismo	32%			

Fuente: Elaboración propia, datos de demanda en base a INE (2012)

Los resultados sobre los aprendizajes que se produjeron durante el proceso de certificación “Sello Biosfera” muestran que, a pesar de las dificultades, los actores tuvieron éxito en apropiarse de los nuevos instrumentos y dispositivos propuestos por el Estado y han aprendido a trabajar juntos. La construcción de un producto turístico específico puede ser una buena palanca para la “fabricación” de la proximidad organizacional necesaria.

#### 4.1. El proyecto de certificación Sello Biosfera

El proyecto de certificación “Sello Biosfera” fue financiado por CORFO (US 150.868 dólares de 2010). El objetivo fue implementar un programa de extensión i) basado en la transferencia de tecnología y ii) la innovación de productos turísticos relacionados con la reserva de la Biosfera. Su objetivo es promover el patrimonio local en ese contexto. Se trata de ofrecer una experiencia única de turismo, a través de una singular relación entre el hombre y el paisaje de la comuna de Olmué. El supuesto planteado es que una oferta global del territorio facilitaría un mejor posicionamiento en los mercados nacionales e internacionales.

Las empresas que cumplan los requisitos de las especificaciones: estatuto jurídico, menor consumo de energía, marketing responsable, capacitación del personal en prácticas respetuosas con el medio ambiente, creación de programas de conservación de los recursos locales, la promoción de la cultura y el desarrollo económico local, pudieron certificarse voluntariamente bajo el Sello internacional “Biosphere Responsible Tourism”. Esta certificación es otorgada por el Instituto de Turismo Responsable (ITR) una organización española (Canarias) que tiene un acuerdo de cooperación con la UNESCO y es miembro de la Organización Mundial de Turismo (OMT) y el Global Sustainable Tourism Council (GSTC) apoyado por la Fundación del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA).

##### *El proceso de certificación a través de los documentos de los actores*

Consultamos y analizamos los documentos relacionados con el proceso de certificación, en tres de las empresas involucradas en la “certificación” (hotel, restorán y recreación).

Un diagnóstico inicial fue realizado por el equipo de INNOVA CHILE y la Cámara Regional de la Producción de Valparaíso. Identificaron seis brechas en el turismo de Olmué:

- Ausencia de productos de turismo de intereses especiales (TIE) relacionados con la Reserva
- Fallas en la valorización de las características culturales, historia y paisaje de Olmué.
- Bajo capital social que reúna a actores en una organización
- Baja disponibilidad local de personal especializado que responda a la demanda
- Escasa conciencia turística en los actores de la comuna
- La sostenibilidad limitada de las estrategias de desarrollo de la comuna

En esta situación se decidió poner en práctica un programa de sensibilización basado en la transferencia de tecnología y la innovación de productos turísticos relacionados con la reserva de la Biosfera. Se desarrolló en dos fases principales: una fase de difusión, con tres actividades: i) transferencia de los requerimientos tecnológicos y de gestión turística exigibles en el proceso de certificación; ii) innovación en el proceso de implementación de productos turísticos de intereses especiales e iii) innovación en los modelos de gestión de negocios. Luego, una segunda fase de evaluación, que involucró: i) evaluación del impacto del programa, y ii) la certificación de las empresas.

En la primera fase de trabajo (marzo de 2011) participaron 26 empresas, pero 7 de ellas no continuaron. Finalizada la segunda fase (marzo de 2012) sólo 19 empresas han sido certificadas: 7 hoteles; 7 empresas de recreación, 3 restaurantes y 3 campings.

El ITR desarrolló y propuso un sistema de evaluación de las empresas para certificarlas. La tabla 2 entrega los principales elementos. Podemos constatar que un acento particular es dado a la innovación y a la acción colectiva. Además, se plantean metas ambiciosas a lograr. Sin embargo, el sistema no proporciona un dispositivo de animación y evaluación de impacto una vez que las empresas están certificadas.

**Tabla 2: Variables e indicadores de base y final para las empresas.**

Variable a evaluar	Valor de base y final a obtener
Competitividad empresarial (transferencia tecnológica).	23%-100%
Sistema de innovación (% inversión).	1,2%-2,0%
Aspectos económicos (% variación de ventas).	1%-5%



Aspectos comerciales (% empresas que comercializan productos online).	2%-100%
Aspectos sociales (índices de evaluación de servicio).	2% a 100%
Sustentabilidad (n° de empresas certificadas bajo sello Biosfera).	0%-60%
Competitividad de la oferta de la comuna de Olmué (n° productos turísticos comercializables bajo modelo de negocio asociativo).	0%-100%

**Fuente:** Elaboración propia

Hay que señalar que dos eventos externos van a jugar positivamente en el contexto de la acción colectiva iniciada con la certificación “Sello Biosfera”, iniciada por la Cámara de Turismo modificando el “ecosistema de negocios”. El primero corresponde a la acción del gobierno nacional y regional para ampliar la zona de la Reserva de la Biosfera bajo los principios adoptados en Sevilla en 1994 por el programa “Hombre y Biosfera” (MaB) de UNESCO. Esto terminó en el 2009 con la creación de la Reserva de la Biosfera La Campana-Peñuelas ampliada, que incluye la comuna de Olmué en su totalidad (poseyendo un área núcleo en el Parque Nacional). El segundo hecho corresponde a un cambio de la división política administrativa de la región para crear una nueva provincia llamada Margamarga, en donde las autoridades han decidido nominar a Olmué como su capital turística.

#### 4.2. Utilización de la grilla de análisis para estudiar el proceso de certificación.

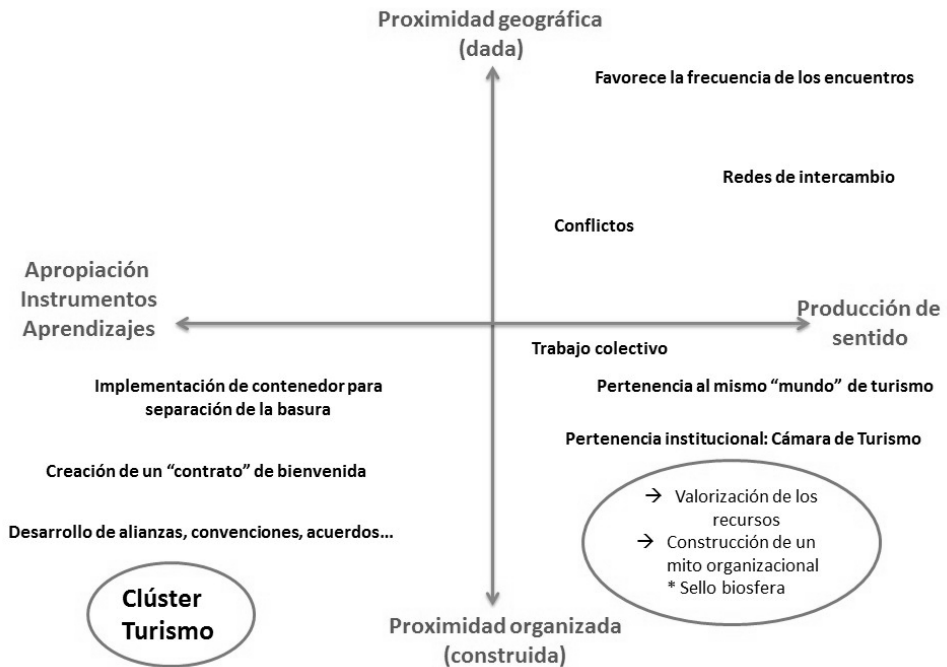
Los resultados de los análisis de las entrevistas, el grupo focal y de los documentos fueron organizados en función de las relaciones entre las proximidades geográficas y organizacionales con los aprendizajes y producción de sentido en base a las representaciones de los actores participantes. Esto nos permitió distinguir objetivos, actividades, controversias, actores y resultados obtenidos en el proceso de ejecución del proyecto, así como su proyección en el mediano plazo.

4.2.1. La intersección entre el eje de la proximidad geográfica y el aprendizaje (figura 3) pone de relieve aspectos reconocidos por los actores que pertenecen a la zona turística con una excelente situación entre las ciudades de Santiago y Valparaíso. Este destino, además de un clima agradable es la entrada del Parque Nacional La Campana. Esta situación ha contribuido a generar alianzas comerciales entre diferentes empresas para proporcionar a los clientes servicios complementarios turísticos, así como alianzas institucionales dirigidas a la obtención de recursos y optimización de los beneficios de este negocio apropiándose de las ventajas comparativas. Los actores han aprendido a obtener rentas de su situación a medio camino de las metrópolis de Santiago y Valparaíso y sirviendo a los flujos semanales y estacionales de visitantes de interés residencial y de proximidad desde ambas ciudades generando estrategias de competencia por sobre la cooperación.

4.2.2. En el segundo cuadrante superior, la agrupación sectorial es reflejo de la acción de algunos dirigentes, antiguos y nuevos, interesados en desarrollar procesos de cooperación, especialmente motivadas por captar beneficios de las políticas públicas para fortalecer las organizaciones, así como para diferenciarse con el turismo residencial informal. El propósito de abordar una demanda más específica, pero de pequeño volumen, interesada en el turismo de naturaleza y en el turismo rural hace uso de políticas públicas de promoción de la asociatividad. Se observa la necesidad de reactivar la asociatividad que comenzó a decaer el lustro anterior. Podríamos calificar este caso como “proximidad geográfica activa”. Los actores regionales observan fortalecida a la Cámara de Turismo de Olmué, en este sentido la participación en redes de mayor escala tiene efectos positivos. La decisión de *aterrizar* el proyecto de innovación Sello Biosfera en Olmué se debe a este proceso previo de fortalecimiento organizacional.

4.2.3. El tercer cuadrante de “aprendizaje para la apropiación de herramientas y proximidad organizacional” representa los objetivos de la reorganización de la cámara en 2010, es decir, crear confianza y hábitos de trabajo colectivos, proponer nuevas acciones para la promoción del destino en coordinación con la administración territorial local (día del dulce artesanal), aniversario de la República, (una oficina de información). Esto también ha ayudado a capacitar a los miembros de la Cámara de Turismo en nuevas normas sobre asociacionismo. Se adoptan los objetivos de la certificación «Sello Biosfera» para aprender a separar los residuos, incluyendo los aceites usados de restaurantes, ahorrar energía, valorizar el patrimonio natural y cultural, así también adquirir conciencia de su papel en la revitalización de la economía local a través del empleo de los trabajadores que viven cerca y el consumo de productos producidos locales. Se activan las proximidades espaciales y organizacionales a través de la agrupación para la certificación, adoptando los objetivos del instrumento de gestión.

**Figura 3: Análisis cruzado de aprendizaje y proximidades del «Sello Biosfera»**



Fuente: Elaboración propia

4.2.4. El cuarto cuadrante de “proximidad organizacional y producción de sentido” representa la situación buscada por el cluster, es decir, la acción colectiva organizada. Ser un miembro de la Cámara de Turismo ha creado un sentido de pertenencia en un “orden” profesional, el de emprendedores en Turismo (frente a un turismo residencial informal), de un destino declarado como capital turística de la nueva provincia. Al mismo tiempo, la certificación «Sello Biosfera», construyó el mito organizacional de pertenecer a la Reserva de la Biosfera, que obliga a afrontar el desafío del desarrollo sostenible para contribuir a la conservación de la biodiversidad ampliando el alcance del Parque Nacional. La certificación también creó un sentido de la profesionalización de la empresa de turismo ya que los actores certificados, han desarrollado un sentido de pertenencia a “un grupo”, que conduce a establecer alianzas comerciales entre ellos, debido a la calidad de su trabajo común y sus objetivos de desarrollo sostenible. Por último, entiende que la certificación tendría un efecto en la lealtad de sus clientes. Una adaptación de los alcances del instrumento se observa en la transferencia desde la organización gremial hacia la administración municipal de profesionales que portan el proyecto territorial sostenible, promoviendo el embellecimiento del paisaje y la separación de los residuos domiciliarios, así como el transporte diferencial a escala comunal. Esto último observa en realización cinco años después con la decisión de la alcaldesa de instalar una planta de tratamiento y reciclaje de residuos.

#### 4.2.5. A nivel global

Los miembros de Dirección de la Cámara de Turismo se reúnen cotidianamente, primero informalmente y luego formalizan gradualmente los proyectos conjuntos. Cabe señalar que, en el caso del turismo, más que los otros sectores, las empresas están en una situación de alta competencia y según la teoría microeconómica clásica los agentes económicos son racionales si maximizan el beneficio, por lo tanto, no tendrían ningún interés de cooperar. La situación en la que, estos actores racionales, deben maximizar el beneficio se caracteriza por la disponibilidad, sin costo, de la información y existe una cultura de la competencia. Sin embargo, y son numerosos los estudios que lo han demostrado, esta situación ideal no existe y la realidad es mucho más compleja y encontramos agentes, racionales, que cooperan y compiten en los territorios y también en las empresas. Los trabajos sobre la *cooperación* (Le Roy et al, 2007) muestran que las empresas, cada día más, desarrollan estrategias de cooperación y de competencia en ciertos momentos o en ciertas áreas. Son estas estrategias híbridas que queremos identificar y analizar en este trabajo.

Los actores del turismo de Olmué tienen, en efecto, un sentido de pertenencia al mismo mundo: el del turismo. En este sentido, ellos se entienden porque tienen problemas y prioridades similares. Ellos comparten una misma cultura y participan a la misma organización: la Cámara de Turismo de Olmué.

Así, los miembros de la Directiva de la Cámara de Turismo fueron “claves” en la dinámica colectiva y en el proceso de certificación. El trabajo colectivo que se llevó a cabo durante 4 años les permitió dar más “sentido” a su actividad, de imaginar proyectos de mayor alcance. Esto también les permite valorizar los recursos de su territorio mediante la construcción de un nuevo “mito organizacional” alrededor de la Reserva de la Biosfera. Esta producción de sentido es favorecida por los aprendizajes que han integrado los actores apropiándose de herramientas e instrumentos propuestos en el proceso de certificación del sello Biosfera. De una manera muy concreta, la implantación de contenedores para la clasificación de residuos destaca este tipo de aprendizaje. En efecto, si en una primera instancia se constató una tensión, desacuerdo entre este dispositivo (separación de residuos) y el sistema de colecta de residuos de la Municipalidad, en el cual un mismo camión colectaba los desechos orgánicos y no-orgánicos, les permitió a los actores discutir con la municipalidad para modificar el sistema de colecta. Aquí vemos a la vez los aprendizajes en “bucle simple”: separar la basura y aprendizajes en “doble bucle”: cambiar los valores (protección del medioambiente) y las estrategias (hacer alianzas con la municipalidad).

El desarrollo e implementación de una *carta de acuerdo* plantea el deseo de desarrollar prácticas similares alrededor de valores comunes compartidos. Esto se confirma más fuertemente aún según lo evidenciado por el desarrollo de los convenios de colaboración entre los diferentes actores, miembros de la Cámara de Turismo.

Uno de los objetivos en este trabajo, era saber si el proceso de certificación Biosfera había contribuido a la aparición de un cluster de Turismo, según la definición de Porter. Podemos decir que este proceso de certificación ha contribuido en cierta medida a aproximar a los actores, pero no ha sido suficiente para instalar dentro de este colectivo nuevas prácticas de trabajo en común, de elaboración de reglas de funcionamiento y de elaboración de estrategias comunes permanentes. Este resultado parece comprobar la hipótesis según la cual la construcción de la proximidad organizacional necesita tiempo para construir confianza entre los actores.

La Cámara de Turismo aparece como el dispositivo central en el proceso de certificación ya que por un lado es el resultado (dinámica) y por el otro es un elemento de proximidad geográfica y organizacional. Es alrededor de ella que se realizan los procesos de pertenencia y procesos de producción de significado, tanto al interior como al exterior. La etiqueta “Sello Biosfera” se considera un mecanismo de coordinación de empresas con el fin de asegurar la viabilidad de la empresa y el destino que se presenta en la interacción con otras organizaciones regionales (CORFO, la cámara regional de la producción y el comercio y la federación de pequeñas y medianas empresas) y locales (Municipalidad de Olmué y asociación de artesanos) que tiene una función de proximidad organizacional con el área de estudio.

A pesar de todos los aspectos positivos que condujeron a la certificación, hay aspectos importantes no resueltos, uno de ellos es la renovación de la certificación. Las empresas certificadas no han renovado la certificación, aunque continúan los vínculos comerciales. A pesar de existir indicadores para medir los efectos de la acción empresarial certificada en el contexto territorial donde se inserta, el instrumento de certificación no contempla un mecanismo de gobernanza o coordinación de los actores para dar sostenibilidad al proceso y a la certificación considerándose una falla del instrumento en cuanto a que no considera la variable gestión de la certificación a escala territorial o incluso sectorial.

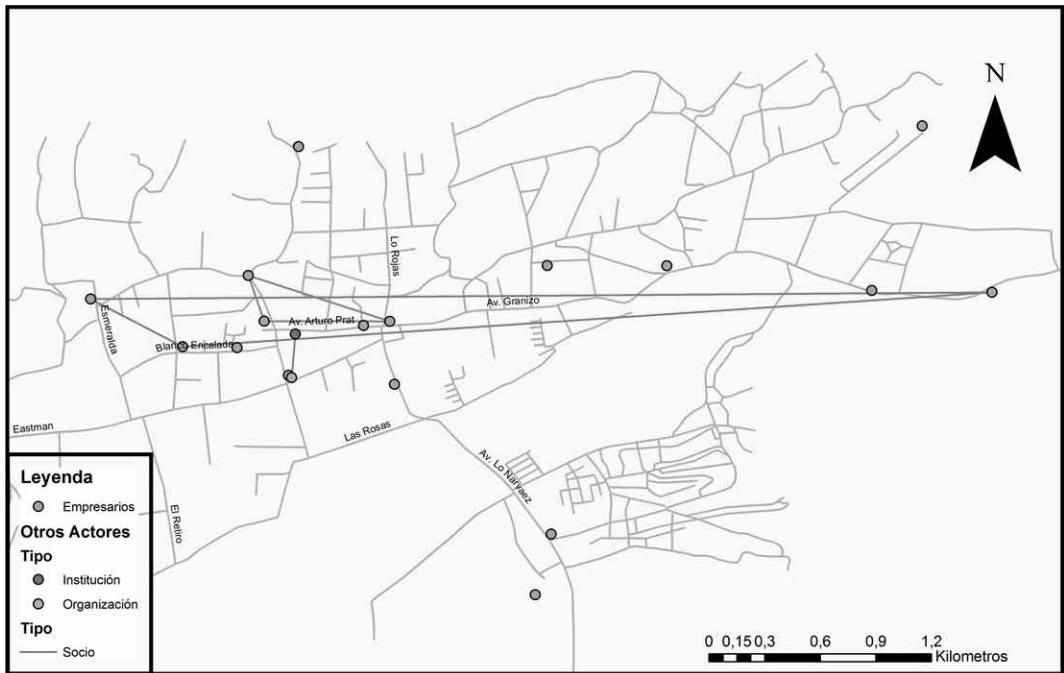
## 5. A modo de conclusión: los límites del proceso de certificación del “Sello Biosfera”

El objetivo principal de este artículo, exploratorio, era estudiar los efectos del programa de cluster (certificación) en el sistema de actores del turismo de Olmué, en los aprendizajes generados durante el proceso y en la construcción de la proximidad organizacional. El objetivo era entender el proceso de gobernanza que fue generándose a partir de la certificación. Los resultados preliminares son alentadores. En primer lugar, el estudio de caso, de un punto de vista metodológico es una buena opción para explorar estos fenómenos complejos y en construcción. Esto refuerza las conclusiones de numerosos trabajos. El principal límite es que no se puede entrevistar a todos los actores y por lo tanto se debe seleccionar aquellos que parezcan (hipótesis) centrales. Este límite puede ser resuelto ampliando el periodo de estudio.

Además, la grilla de análisis propuesta nos permitió identificar la:

- i) institucionalización de la certificación y en particular el establecimiento de reglas y normas aceptadas y utilizadas por todos los actores implicados en la “situación de gestión”. En este sentido el cluster, que resultaría del proceso de certificación, puede ser entendido como una situación de gestión, en la medida que los actores han decidido trabajar juntos, fijar reglas de funcionamiento y realizar una evaluación interna y externa. Sin embargo, los actores del cluster, emergente, no han implementado estrategias de alianza con otros actores del territorio ni activado la aglomeración de forma permanente.

**Figura 4: Relaciones entre actores del «Sello Biosfera» de Olmué**



Fuente: Elaboración propia.

- ii) visibilidad/valorización del “Sello Biosfera”. No han creado asociaciones, alianzas para ser más visibles como adherentes del “Sello” y tampoco acciones que les permita diferenciarse de otros establecimientos que no tienen sellos de calidad. Podemos observar una discrepancia entre la oferta y la demanda (criterios de calidad también en la elección y no sólo de precio).
- iii) Cabe señalar que la evaluación de las acciones es una actividad importante en la realización de proyectos ya que permite ajustar las acciones futuras a las miradas de los resultados y sobre todo de los aprendizajes, que es una garantía de éxito. Sin embargo, la empresa certificadora del “Sello Biosfera” no ofrece ningún sistema de evaluación y aún menos de animación. No existen, por ejemplo, jornadas o reuniones de intercambio de experiencia entre las empresas certificadas. Esto hubiese favorecido la transferencia de aprendizajes entre los participantes y fuera de la situación igualmente.
- iv) ausencia de líder. Akrich et al. (1988) han destacado la importancia que tiene en los procesos de innovación la presencia de un líder. El trabajo de esta “figura” es de movilizar a los actores, traducir, favorecer los compromisos, enrolar nuevos actores, asegurar las alianzas, etc. A pesar que se esté consiente del rol y la importancia de la figura del líder, en el proceso de certificación del Sello Biosfera, la empresa certificadora no ha previsto dispositivos específicos que puedan favorecer el nacimiento de un líder e incluso “fabricarlo”.
- v) Entorno regional y nacional de innovación. Nuestro análisis muestra que la visión de corto plazo y la naturaleza sectorial de la mayoría de las políticas públicas (Figueroa et al. 2016) son una gran desventaja para construir la proximidad organizacional. La reversión de esta situación constituye uno de los mayores desafíos para las políticas públicas de innovación en Chile.

En efecto, la mayoría de los trabajos sobre los instrumentos de la acción pública insisten sobre la dimensión política de los instrumentos. Ellos son el soporte de transmisión de normas (Halpern, 2014) y aprendizajes. Así los instrumentos participan de la construcción social del territorio (Vitry, 2014). En el caso de “Sello Biosfera de Olmué”, es la clasificación de residuos en la Municipalidad de Olmué y las sesiones de la limpieza de la ciudad organizadas por los miembros de la Cámara de Turismo. Estos proyectos son usados por actores periféricos o minoritarios. Por lo tanto, permiten mejorar las herramientas impuestas para planificar, la coordinación entre los actores (públicos y privados) con diversas lógicas (Tonneau et al., 2013). O, parecería que la gobernanza de este proceso de certificación no ha permitido levantar al rango de proyecto permanente

para dar una visibilidad mayor, con más coherencia para promover participación una mayor de los actores del turismo del territorio. Por lo menos no en el corto plazo.

De hecho, lo que está en juego en las situaciones de gobernanza es la producción de un lenguaje común, un proyecto común, reglas que permiten a los actores implementar procesos de aprendizaje que promueven la acción conjunta. (Chia et al., 2008).

Nuestros resultados muestran que para favorecer un proceso de gobernanza territorial los instrumentos de políticas públicas deben tener en cuenta los contextos locales, ser flexibles. Identificar y apoyarse sobre líderes locales y si no existen hay que “fabricarlos” con los actores locales. Los instrumentos deben favorecer la producción de confianza y un lenguaje común lo que implica darle tiempo al tiempo. Así, hoy en día la Cámara de Turismo de Olmué aparece como un líder. El programa de certificación le ha permitido adquirir la legitimidad.

Los resultados muestran también que parece relevante estudiar la naturaleza y el impacto de las relaciones entre organizaciones públicas locales y regionales, que no hemos tratado hasta la fecha. También parece apropiado de entrevistar a los seis empresarios que obtuvieron la certificación, para estudiar los efectos en sus prácticas individuales y colectivas. La mayoría de ellos se alejaron de la dinámica creada por la certificación. Por otra parte, parece importante de ver como la transformación del “ecosistema de negocios” con la nueva estrategia de la alcaldesa de Olmué, desde 2014, que pretende crear alrededor de la cultura “huasa” o campesina tradicional un nuevo “mito organizacional” para impulsar la economía del turismo, mejorar el patrimonio cultural local y desarrollar Olmué. Para esto ella se apoya en el *Festival del Huaso de Olmué*, que ha existido durante una década y que atrae cada vez más a visitantes; pero que plantea el problema de la pertinencia del mito. En efecto, la cultura huasa atraviesa la sociedad chilena y está presente en casi todas las regiones al sur de Santiago.

## 6. Agradecimientos.

Agradecemos el apoyo del Programa ECOS-CONICYT al proyecto 12CH02 que permitió el financiamiento para el intercambio de los equipos chilenos y franceses que desarrollan la investigación que fundamenta este artículo. También, se agradece el auspicio de CONICYT para atraer al investigador Eduardo Chia a través del proyecto MEC n°80140100 Gobernanza y desarrollo territorial, y el auspicio de la Dirección de Investigación de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, que financio el Proyecto Asociativo 37.0/2015 que permitió desarrollar el trabajo de campo y la investigación de los tesisistas para desarrollar esta investigación. Finalmente, agradecemos a los revisores anónimos por las proposiciones que nos han permitido mejorar este artículo tanto en la forma como el contenido. Las impresiones finales son de nuestra responsabilidad.

## Bibliografía

- Aggeri, Franck y Labatut, Julie  
2010. «La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion». *Finance Contrôle Stratégie*, 13(3) : 5-37.
- Aggeri, Franck y Hatchuel, Armand  
1997. «Les instruments de l'apprentissage». *Du mode*.
- Akrich, Madeleine, Callon, M., y Latour, B.  
1988. A quoi tient le succès des innovations? 1: L'art de l'intéressement; 2: Le choix des porte-parole. In Gérer et comprendre. *Annales des mines* (No. 11 & 12, pp. 4-17).
- Alter, Norbert  
2005. «L'innovation ordinaire». *Editions Presses Universitaires de France*, 2 : 284.
- Argyris, Chris y Schön, Donald  
2002. «Apprentissage organisationnel, théorie, méthode, pratique», traduction de la 1ère édition américaine, Paris, Bruxelles, De Boeck université.
- Bailly, Antoine  
2014. «A challenging book: Regional Development and Proximity Relations». En Torre, André Y Wallet, F. *Regional Development and Proximity Relations* (pp. 361-364). *New Horizons In Regional Science*.
- Bazile, Didier; Negrete, Jorge; Chia, Eduardo; Hocde, Henry; Martinez, Enrique; Nunez, Lizbeth  
2009. *Desde el reconocimiento de un turismo rural integrador hasta un agroturismo por los agricultores*. Valparaíso: Anales del 3er Congreso de la Sociedad de Investigadores en Turismo de Chile.
- Becattini, Giacomo  
1992. «Le district industriel: milieu créatif». *Espaces et sociétés*, 66(1) : 147-164.

- Benko, Georges; Dunford, Mick; Lipietz, Alain  
1996. «Les districts industriels revisités. Dynamiques territoriales et mutations économiques». *L'Harmattan, Paris*, pp. 118-134.
- Berry, Michael  
1983. *Une technologie invisible - L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*.
- Boisier, Sergio  
2004. "Desarrollo territorial y descentralización: el desarrollo en el lugar y en las manos de la gente". *Eure (Santiago)*, 30(90) : 27-40.
- Boschma, Ron  
2005. «Proximity and innovation: a critical assessment». *Regional Studies*, 39(1) : 61-74.
- Bouba-Olga, Olivier; Grossetti, Michel; Ferru, Marie  
2014. «How I met my partner: reconsidering proximities». En Torre, André y Wallet, F. *Regional Development and Proximity Relations* (pp. 223-240). *New Horizons In Regional Science*.
- Chesbrough, H.  
2003. «Open innovation. The new imperative for creating and profiting from technology ». *Boston: Harvard Business School Press*.
- Chia, Eduardo y Torre, André  
1999. «Règles et confiance dans un système localisé. Le cas de la production de Comté AOC». *Sciences de la Société*, 48 : 49-68.
- Chia, Eduardo; Piraux, Marc; Dulcire, Michel  
2007. *Apprentissages et gouvernance territoriale : quelles relations? Le cas des CTE à la Réunion*. Paris : Congres Joint De L'ersa Et De L'asrldf (Xliveme Congres) – 29 Agosto - 2 Setiembre 2007, pp. 15.
- Chia, Eduardo; Rey-Valette, Hélène; Torre, André  
2008. «Dispositifs et outils de la gouvernance territoriale. Conclusion au numéro spécial de la revue Norois». *Gouvernance territoriale: outils et concepts*, 209(4): 167-177.
- Chia, Eduardo; Rey-Valette, Hélène; Torre, André  
2008. «Conclusion: Vers une technologie de la gouvernance territoriale! Plaidoyer pour un programme de recherche sur les instruments et dispositifs de la gouvernance des territoires». *Norois. Environnement, aménagement, société*, (209) : 167-177.
- Crevoisier, Olivier  
2001. «L'approche par les milieux innovateurs: état des lieux et perspectives». *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, (1) : 153-165.
- De Mattos, Carlos A.  
1989. "Nuevas teorías del crecimiento económico: una lectura desde la perspectiva de los territorios de la periferia". *Revista de estudios regionales*, (58): 15-44.
- Dogaru, Teodora; Van Oort, Frank; Thissen, Mark  
2014. «Economic development, place-based development strategies and the conceptualization of proximity in European urban Regions». En Torre, A. & Wallet, F., *Regional Development and Proximity Relations. New Horizons In Regional Science* (pp. 333-358).
- Chia, Eduardo; Figueroa-Sterquel, Rodrigo; Aillaud, Elsa; Tapia, Luis Y Andrade, Jose  
2015. *Emergence d'un cluster touristique : le cas de la certification "Biosfera" à Olmué, Chili*. Montpellier : 52ème colloque de l'ASRDLF qui se tiendra du 7 au 9 juillet 2015.
- Figueroa-Sterquel, R., Chia, Huerta, P., Vidal, A. y Negrete, J.  
2016. "Intereses y límites de una política de cluster: El caso del cluster de la palta en Chile (2008-2011)". *Cuadernos de Desarrollo Rural*, [En revisión].
- Foucault, Michael  
1999. «Estrategias de poder», trad. Varela Julia y Álvarez Uría Fernando. Barcelona: Paidós, 2: 407.
- Gaglio, Gérald  
2011. «Sociologie de l'innovation». *Presses universitaires de France*, pp. 128.
- Gibson, Rachael y Bathelt, Harald  
2014. «Proximity relations and global knowledge flows: specialization and diffusion processes across capitalist varieties». En Torre, A. y Wallet, F., *Regional Development and Proximity Relations. New Horizons In Regional Science* (pp. 376).
- Girin, Jacques  
1990. «L'analyse empirique des situations de gestion: éléments de théorie et de méthode». *Epistémologies et sciences de gestion Economica*, 141-182.
- Giuliani, Elisa  
2013. «Network dynamics in regional clusters: Evidence from Chile». *Research Policy*, 42 : 1406-1419.

Grossetti, Michael

1998. «La proximité en sociologie: une réflexion à partir des systèmes locaux d'innovation». En M. Bellet, T. Kirat y C. Langeron, *Approches multiformes de la proximité* (pp. 83-100). London: Hermès.

Halpern, Charlotte; Lascoumes, Pierre; Le Gales, Patrick

2014. *L'instrumentation de l'action publique. Controverses, résistance, effets* (pp. 520). Paris : Presses de Sciences Po, coll. «Gouvernances».

Halpern, Charlotte.

2014. «Décision». *Références*, 4 : 201-210.

Instituto Nacional de Estadísticas (INE)

2013. *Turismo, Informe Anual 2012*. Publicación anual 27 de agosto de 2013, Subdirección de Operaciones; Subdepartamento Estadísticas Coyunturales de Comercio y Servicios, 119 págs.

Kirat, Thierry y Lung, Yannick

1999. «Innovation and proximity: territories as loci of collective learning processes». *European Urban and Regional Studies*, 6(1) : 27-38.

Lascoumes, Pierre y Le Gales, Patrick

2005. *Gouverner par les instruments*. Presses de Sciences po.

Leducq, Divya y Lusso, Bruno

2011. «Le cluster innovant : conceptualisation et application territoriale». *Cybergeo: European Journal of Geography, Espace, Société, Territoire*, artículo 521.

Le Masson, Pascal; Weil, Benoît; Hatchuel, Armand

2006. «Les processus d'innovation: Conception innovante et croissance des entreprises». *Hermès science publique*.

Le Roy, Frederic y Yami, Saïd

2007. «Les stratégies de coopération». *Revue française de gestion*, 7(176) : 83-86.

March, James G.

1999. «Les mythes du management. Compte rendu rédigé par Gilles Gareil, Eric Godelier et Thierry Weil». *Gérer et comprendre, septembre 1999*, 4-12.

Martin Dominique P. y Picceu, Christian

2007. «Outils de gestion et pilotage dynamique de l'action collective». *Finance, Contrôle, Stratégie*, 10(3), 75-110.

Martínez Torres, Hugo

2011. "Informe Final de la consultoría Estudios de Casos sobre la Cooperación de Actores-Múltiples en el Programa Agencias Regionales de Desarrollo Productivo". *BID*, pp. 64.

Marshall, Alfred

1919. *Industry and Trade*, traducción française 1934.

Moguillansky, Graciela

2010. "Documento de proyecto Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)". *Las agencias regionales de desarrollo productivo: un germen de colaboración público-privada para el desarrollo regional en Chile*. Santiago: CEPAL.

Moguillansky, Graciela; Ramírez, Eduardo; y Furnaro, Andrea

2013. "Las Políticas de Desarrollo Productivo en Chile 1990 y 2012". *Documento de Trabajo N°19. Serie Estudios Territoriales. Programa Cohesión Territorial para el Desarrollo*. Santiago, Chile: Rimisp.

Moison, Jean-Claude

1997. Du *mode d'existence des outils de gestion*. Actes du séminaire Contradictions et Dynamique des Organisations-CONDOR-IX, 6.

Moore, J.F.

1993 «Predator and Prey: A New Ecology of Competition». *Harvard Business Review*, 71(3) : 75-86.

Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka

1997. *La connaissance créatrice : La dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck Université.

Perrier-Cornet, Philippe

2009. Chapitre 2-Les systèmes agroalimentaires localisés sont-ils ancrés localement? *Un bilan de la littérature contemporaine sur les Syal*.

Pittaluga, Lucía

2014. *Lecciones aprendidas por los programas del BID de apoyo a clusters en el Cono Sur: resultados de los estudios de caso en Argentina (Río Negro), Brasil (São Paulo), Chile y Uruguay*. Nota técnica del BID, pp. 706.

Porter, Michael

1990. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.

Pulido-Fernández, M. de la Cruz, y Pulido-Fernández, J. I.

2014. «¿Existe gobernanza en la actual gestión de los destinos turísticos?» *Estudio de casos*. 12 (4): 685-705.

Rallet, Alain y Torre, André.

2007. «Faut-il être proches pour innover ensemble?» *Quelles proximités pour innover*, 7-16.

- Rey-Valette, Hélène; Chia, Eduardo; Mathe, Syndhia; Michel, Laura; Nougaredes, Brigitte; Soulard, Christophe; Guiheneuf, Pierre Y.  
2014. «Comment analyser la gouvernance territoriale? Mise à l'épreuve d'une grille de lecture». *Géographie, économie, société*, 16(1) : 65-89.
- Rey-Valette, Hélène; Chia, Eduardo; Mathe, Syndhia; Michel, Laura; Nougaredes, Brigitte; Soulard, Christophe; Guiheneuf, Pierre Y.  
2010. *Innovations et gouvernance territoriale : une analyse par les dispositifs*. Montpellier : ISDA 2010, Jun 2010. Cirad-Inra-SupAgro, 10 <hal-00520264>.
- Tonneau, Jean-Philippe; Jamin, Jean-Yves; Burnod, Perrine; Adamczewski, Amandine  
2013. «Terre, eau et capitaux: investissements ou accaparements fonciers à l'Office du Niger? ». *Cahiers Agricultures*, 22(1).
- Tobler, Waldo  
1967. «Maps and matrices». *Journal of Regional Science*, 7 : 275-280.
- Torre, André y Gilly J.-P.  
2000. «On the analytical dimension of proximity dynamics». *Regional Studies*, 34(2) : 169-180.
- Torre, André y Rallet A.  
2005. «Proximity and localization». *Regional Studies*, 39(1) : 47-60.
- Torre, Andre  
2014. *Proximity relations at the heart of territorial development processes: from clusters, spatial conflicts and temporary geographical proximity to territorial governance*. pp. 94-134.
- Torre, André y Wallet, Frédéric  
2014. «Regional Development and Proximity Relations». *New Horizons In Regional Science*, pp. 376.
- Vázquez Barquero, Antonio.  
1988. *Desarrollo local. Una estrategia de creación de empleo*. Madrid: Pirámide.
- Vinck, Dominique  
1999. «Les objets intermédiaires dans les réseaux de coopération scientifique. Contribution à la prise en compte des objets dans les dynamiques sociales». En: *Revue française de sociologie*, 40(2) : 385-414.
- Vitry, Chloé  
2014. «Vers une théorie des apprentissages de gouvernance. Une exploration en territoires périurbains ». Tesis de Doctorado, Ecole doctorale Economie Gestion, Collège Doctoral du Languedoc-Roussillon, p. 482.
- Vitry, Chloé y Chia, Eduardo  
2015. «Governance Learning: Building a Network around Managerial Innovations». En *Contingency, Behavioural and Evolutionary Perspectives on Public and Nonprofit Governance* (pp. 275-302). Emerald Group Publishing Limited.
- Vitry, Chloé y Chia, Eduardo  
2016. Contextualisation d'un instrument et apprentissages pour l'action collective. *Management & Avenir*, (1), 121-141.
- Shumpeter, J.  
1911. *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*.

## Notas

- <sup>1</sup> Una situación de gestión, según Girin (1990), surge cuando un grupo de actores tienen que trabajar en conjunto para responder a una solicitud exterior o deciden trabajar juntos para llevar a cabo un proyecto común. Elaboran reglas de funcionamiento, de coordinación, de evaluación (control) y de comunicación con el exterior.

*Recibido:* 22/03/2016  
*Reenviado:* 23/04/2016  
*Aceptado:* 26/05/2016  
*Sometido a evaluación por pares anónimos*