

Innovación y desarrollo rural

Este informe ha sido elaborado por el “grupo de trabajo sobre innovación” del Observatorio Europeo LEADER.

*Dicho grupo de trabajo -animado por **Gilda Farrell**- directora adjunta del Observatorio Europeo LEADER- está compuesto por **Catherine de Borchgrave** y **Evelyne Durieux** (Observatorio Europeo LEADER), **Martine François** (GRET, Francia), **Robert Lukesh** (ÖAR, Austria), **Elena Saraceno** (CRES, Italia), **Paul Soto** (Iniciativas Económicas, España) y **Samuel Thirion** (INDE, Portugal).*

***Yves Champetier** y **Jean-Luc Janot** (Observatorio Europeo LEADER) también han participado en la realización del presente documento.*

*Responsable de la producción: **Christine Charlier** (Observatorio Europeo LEADER)*

OBSERVATORIO EUROPEO LEADER

A.E.I.D.L. - Chaussée Saint-Pierre 260 - B-1040 Bruselas

Tél: +32 2 736 49 60 - Fax: +32 2 736 04 34

E-mail: leader@aeidl.be

World Wide Web: <http://www.rural-europe.aeidl.be>

Índice

Introducción	5
Capítulo 1: El concepto de innovación aplicado a los territorios	7
1.1. ¿Puede la innovación erigirse como una nueva respuesta a los problemas de las zonas rurales?	
1.2. La innovación en tres direcciones	
1.3. Un contexto general de tendencia positiva	
Capítulo 2: Las etapas del proceso de innovación	21
2.1. Aclaración del contexto	
2.2. Del nacimiento de la idea innovadora a su progresiva apropiación colectiva	
2.3. De la idea innovadora al proyecto.	
2.4. Del proyecto a su ejecución	
2.5. Garantizar la viabilidad del cambio	
2.6. Aciertos y fracasos del proceso innovador	
2.7. Saber manejar las oposiciones para crear las sinergias necesarias	
Capítulo 3: La innovación, un proceso de carácter fundamentalmente social	27
3.1. Cotejo de lo “local” y lo “global”	
3.2. La creación de nuevos mecanismos de aprendizaje	
3.3. La negociación entre agentes y/o instituciones	
3.4. Nuevas referencias comunes	
3.5. El cambio de las reglas del juego	
3.6. El efecto “bola de nieve”	
Capítulo 4: Tres ejemplos para ilustrar el proceso de innovación	33
Capítulo 5: La innovación como resultado	39
5.1. Tres tipos de acciones innovadoras para el territorio, que dan lugar a resultados diferentes pero interdependientes	
5.2. La espiral del desarrollo	
Capítulo 6: Innovación y contexto	45
6.1. La innovación en los diferentes tipos de contexto	
6.2. Contexto y complejidad de las acciones innovadoras	
Conclusiones	53

Introducción

La innovación, concepto clave de LEADER

La innovación es un concepto clave de la Iniciativa comunitaria LEADER, cuya meta es *“respaldar operaciones innovadoras, demostrativas y transferibles que ilustren los nuevos caminos que puede seguir el desarrollo rural.”*^[1]

Desde que se lanzara la segunda fase de la Iniciativa, muchos grupos de acción local (GAL) y Otros agentes colectivos se interrogan acerca de la dimensión “innovadora” de las acciones que apoyan o llevan a la práctica e, incluso, acerca de la propia definición de innovación.

No obstante, cabe señalar que no resulta fácil distinguir el carácter innovador de una acción de desarrollo rural, puesto que éste depende de la situación geográfica, económica, social, cultural, etc. en la que se encuentra el territorio.

Por lo general, el contexto global sitúa a los territorios rurales ante el siguiente dilema:

- > la valorización de las oportunidades nuevas, no siempre fáciles de descubrir. Para ello, hacen falta la participación voluntaria de los habitantes y grandes dosis de creatividad y concierto local.
- > o, por el contrario, la inexistencia de reacciones ante los nuevos problemas que surgen, lo que puede desembocar en una degradación en cadena de la identidad del territorio, de su demografía, sus servicios locales, etc., como ya ha sucedido en múltiples zonas rurales.

Hoy en día, los territorios rurales deben poder hacer frente a este desafío, que adopta formas muy diversas según los territorios. Por un lado, los contextos específicos de los territorios difieren considerablemente, por otro lado, el peso del contexto global también cambia de un territorio a otro. Por ejemplo, la nueva relación entre el campo y la ciudad tiene repercusiones diferentes según se trate de un territorio cercano a una ciudad o, por el contrario, uno alejado.

Por consiguiente, cada territorio se enfrenta a problemas específicos del mismo, frente a los que se dan en el contexto global. **La innovación aparece entonces como una iniciativa de los agentes locales, que aporta una respuesta nueva a los problemas específicos del territorio.**

Por ello, el análisis minucioso y sistemático de la propia práctica de los agentes locales facilita en gran medida la comprensión de la naturaleza de la innovación en los territorios rurales.

80 estudios de casos

El análisis de la innovación en el medio rural constituye una innovación en sí mismo. Por tanto, este informe tiene por objeto, en primer lugar, poner de relieve la especificidad del concepto de “innovación” aplicado a los territorios rurales, y a continuación analizar las condiciones de aparición, el proceso y las diversas características de una acción “innovadora” de desarrollo.

Con este fin, el Observatorio Europeo LEADER ha constituido un **“grupo de trabajo sobre innovación”**, cuya labor se ha basado en el estudio de unos 80 casos de diversos territorios rurales de la Unión Europea, no necesariamente llevados a cabo en el marco de la Iniciativa LEADER. Las anotaciones (**ficha ---**) remiten al lector al Repertorio **“Acciones innovadoras de desarrollo rural”**^[2] que presenta detalladamente todos los estudios de casos en fichas. Estas 80 acciones fueron seleccionadas por los propios agentes rurales, sin ninguna orientación preconcebida. En este sentido, resulta interesante destacar que, en la mayoría de los casos, los responsables de estas acciones no las tenían por innovaciones. Su objetivo primordial no era innovar, sobre todo teniendo en cuenta que suelen considerar que el concepto de la innovación es un fenómeno más bien misterioso, alejado del terreno y de la vida cotidiana, propio de los científicos o inventores; su meta con estas acciones era, más bien, buscar nuevas vías de desarrollo.

Desmitificar el concepto

y explorar diferentes caminos de innovación

El objetivo de este informe es principalmente desmitificar el concepto y explorar los diferentes caminos de innovación seguidos por los responsables de las acciones innovadoras analizadas.

Para ello se han seguido varias etapas:

- > La primera etapa (Capítulo 1: El concepto de innovación aplicado a los territorios rurales) consistió en averiguar qué tipo de problemas estaban tratando de resolver los agentes socioeconómicos locales, a qué tipo de desafíos deseaban plantar cara, y cómo las soluciones halladas redundaron en una acción o un conjunto de acciones “innovadoras”.

[1] *“La innovación al servicio del desarrollo rural”*, folleto de presentación de LEADER II, 1994, Comisión Europea, Dirección General de Agricultura (DG VI), Bruselas.

[2] Observatorio Europeo LEADER, 1997. Disponible en francés, inglés, alemán, español, italiano, portugués y griego.

- Con esta finalidad, se recurrió a los 8 puntos clave mencionados en la "**Guía metodológica para el análisis de las necesidades locales de innovación**"^[3] : movilización de la población y cohesión social; identidad del territorio; imagen del territorio; actividades y empleos; competitividad y acceso a los mercados; migraciones, inserción social y profesional; medio ambiente, gestión del espacio y de los recursos naturales; nuevas tecnologías.
- > En segundo lugar, se examinó cómo se genera y ejecuta una innovación en los territorios rurales, cuáles son las principales etapas de su desenvolvimiento y las mayores dificultades encontradas (**Capítulo 2: Las etapas del proceso de innovación**). De esta forma se pudo apreciar que el proceso de innovación requiere casi siempre la consolidación de los vínculos, o el establecimiento de nuevas relaciones, entre los agentes, que suele dar lugar a un aprendizaje colectivo, la creación de nuevas referencias comunes y el cambio de ciertas reglas del juego a nivel local (**Capítulo 3: La innovación, un proceso de carácter fundamentalmente social**). Por último, y con objeto de ilustrar la diversidad de estos procesos de innovación, se analizan tres ejemplos de acciones innovadoras (**Capítulo 4: Tres ejemplos de procesos de innovación**).
 - > Después, (**Capítulo 5: La innovación como resultado**), se efectuó una tipología de los resultados de las acciones innovadoras y se examinó cómo cada tipo de innovación contribuía a la creación de una dinámica territorial.

De esta forma, se observó que los resultados tenían repercusiones en términos de "animación" del territorio, de "estructuración", o bien, de "consolidación" de actividades.

- > Por último, (**Capítulo 6: Innovación y contexto territorial**), se analizó la relación entre la innovación y las características del territorio en el que surge; en otras palabras: cómo el contexto local influye o determina la innovación. Se llegó a la conclusión de que la innovación nace en un contexto que le es más o menos favorable en función del nivel de diversificación y/o de especialización, y del grado de apertura del territorio.

Al ser la innovación en el medio rural un tema especialmente complejo, este informe deja numerosas preguntas pendientes, como por ejemplo: ¿Cuál es la mejor forma de valorizar la aportación original de los territorios rurales para ponerla al servicio del objetivo de innovación de la Unión Europea?, ¿cómo evaluar el efecto multiplicador de la innovación en una perspectiva de desarrollo integrado?, ¿cómo, ante todo -aparte del aumento de competitividad que con ella se consigue-, utilizar la innovación para favorecer la cohesión y la armonía social?, ¿cómo hacer que surja una demanda social de innovación?, ¿cuáles son los factores endógenos y exógenos que influyen en los procesos de difusión e innovación?. Estas preguntas serán estudiadas en futuros informes.

[3] Observatorio Europeo LEADER, 1996. Disponible en francés, inglés, alemán, español, italiano, portugués y griego.

Capítulo 1

El concepto de innovación aplicado a los territorios rurales

1.1. ¿Puede la innovación erigirse como una nueva respuesta a los problemas de las zonas rurales?

Las aproximadamente 80 acciones innovadoras analizadas hasta el momento (septiembre de 1997) por el Observatorio Europeo LEADER revelan que hoy en día han surgido respuestas nuevas, a menudo innovadoras, frente a los problemas de numerosas zonas rurales que no han cesado de aumentar desde hace casi un siglo (éxodo rural, desertificación, crisis del modelo agrario “tradicional”, etc.).

Estas respuestas son la cara opuesta de la moneda frente al tan manido prejuicio según el cual un mundo rural “a remolque”, que “padece” innovaciones (tecnológicas, culturales, organizativas, etc.) surgidas en el medio urbano y de las que se beneficiaría ulteriormente “de rebote”, tiene que encontrar “soluciones de espera”, “compensaciones”, “paliativos”.

Estas respuestas proceden, sin embargo, de agentes rurales innovadores, exploradores de nuevas vías de desarrollo, vías que podrían incluso servir para resolver determinados problemas como el paro, la exclusión social, la contaminación, la pérdida de los vínculos sociales, etc. que afectan también al mundo urbano.

La aparición de estas nuevas respuestas no es fruto del azar; hoy en día surgen nuevas oportunidades para el medio rural que prácticamente no existían hace tan sólo una generación y que son el reflejo de la evolución que afecta actualmente a toda la sociedad. Así, los consumidores buscan cada vez más productos y servicios de calidad y nuevos vínculos sociales que hoy el mundo rural le puede ofrecer. Asimismo, aparecen nuevas necesidades, que no obedecen necesariamente a una lógica de mercado, como por ejemplo, las relacionadas con la conservación de la calidad de los espacios rurales y de los recursos naturales. Cabe preguntarse por qué estas respuestas son nuevas y en qué se distinguen principalmente de las antiguas respuestas ya llevadas a la práctica.

A partir de 8 puntos clave que sirven de marco general para el análisis de las necesidades de innovación de los territorios rurales^[4], se pueden determinar los problemas específicos del mundo rural y descubrir, partiendo del Repertorio “**Acciones innovadoras de desarrollo rural**”, cuáles son las tendencias innovadoras y en qué se distinguen de las demás vías ya exploradas.

A estos 8 puntos clave corresponden 8 cuadros de 3 columnas:

- > en la primera se indican los problemas que constituyen retos para el desarrollo de los territorios rurales;
- > en la segunda se mencionan las vías ya puestas en práctica; sin ser necesariamente negativas, a veces dichas vías no estaban adaptadas para satisfacer las necesidades de desarrollo de un determinado territorio rural; en un sinfín de casos, por motivos relacionados con la evolución de nuestra sociedad, hoy en día no se puede recurrir a estas vías.
- > en la columna de la derecha figuran las nuevas respuestas, más o menos “innovadoras”, surgidas del estudio de los 80 casos (cada una de estas respuestas se sustenta en una o varias fichas de acciones innovadoras, cuyo código aparece entre paréntesis para que el lector encuentre fácilmente la ficha correspondiente en el Repertorio “**Acciones innovadoras de desarrollo rural**”).

Es obvio que estos cuadros no son exhaustivos ni con ellos se pretende representar toda la realidad del mundo rural europeo. Son el reflejo de un momento preciso en el proceso de reflexión llevado a cabo por el Observatorio Europeo LEADER, a partir de datos recabados entre agentes del terreno. Muestran la pluralidad de respuestas posibles frente a la situación de las zonas rurales y la diversidad de aplicaciones de la misma respuesta.

[4] Véase la “Guía metodológica para el análisis de las necesidades locales de innovación”, 1996, Observatorio Europeo Leader.

a) Movilización de la población y cohesión social

Retos para el mundo rural	Enfoque tradicional	Nuevas tendencias
<ul style="list-style-type: none"> > concepción de las estrategias de desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> > enfoque institucional “descendente” > enfoque sectorial > creación de estructuras por sectores e indiferenciadas > énfasis en las desventajas y las dificultades > estrategias indiferenciadas 	<ul style="list-style-type: none"> > enfoque integrado concebido a nivel local (M12) > creación de instituciones y de estructuras ad hoc (M20) > instauración de un clima propicio a la colaboración entre las instituciones locales (E11) > creación de cooperaciones público-privadas y de espacios de consulta para la población sobre los proyectos y decisiones de las instituciones locales (M20) > promoción de espacios de reflexión colectiva sobre el desarrollo del territorio (M16, M19) > elaboración de diagnósticos específicos que tienen en cuenta el contexto (M06, M12) > acciones de animación para movilizar a la población y lograr que nazcan ideas y proyectos (M02, M06, E11)

b) Imagen del mundo rural

Retos para el mundo rural	Enfoque tradicional	Nuevas tendencias
<ul style="list-style-type: none"> > imagen del mundo rural 	<ul style="list-style-type: none"> > imitación de los modelos urbanos > reproducción de una imagen con frecuencia arcaica del mundo rural > atención insuficiente a la estética de los equipamientos e infraestructuras > desarrollo y transformación del patrimonio edificado sin una visión de conjunto en la mayoría de los casos 	<ul style="list-style-type: none"> > afirmación de una modernidad rural a través de la comunicación (T10, T13, M17) > utilización del paisaje como herramienta para movilizar a la población > renovación de los pueblos y del patrimonio edificado para poner en marcha nuevas dinámicas (T01, T06, T08, T10, T12, T03, S02, M13) > reutilización de los símbolos de la identidad local (M22) > rehabilitación de antiguas estructuras (industriales, transportes, etc.) para nuevas funciones

c) Identidad del territorio

Retos para el mundo rural	Enfoque tradicional	Nuevas tendencias
<ul style="list-style-type: none"> > identidad local y especificidad cultural 	<ul style="list-style-type: none"> > sustitución de los cultivos y productos tradicionales por productos de masa indiferenciados > visión puramente “modernista” (“los cultivos y saberes tradicionales están condenados a desaparecer”) > referencia al pasado desde un punto de vista a menudo “folclórico” 	<ul style="list-style-type: none"> > utilización de las culturas y saberes locales como bazas para el desarrollo (M13, E10, E12) > valorización de la identidad como elemento nuevo en las reglas de los intercambios comerciales con los mercados > valorización de las lenguas minoritarias como palanca de desarrollo (M18) > elaboración de nuevas formas de percibir la ruralidad (M08, M03)
<ul style="list-style-type: none"> > comportamiento y mentalidad de la población 	<ul style="list-style-type: none"> > surgimiento de expectativas frente a la intervención pública > subestimación de la capacidad de iniciativa e innovación de los agentes rurales > esperanza de encontrar una solución procedente del exterior (“la salvación sólo puede venir de fuera”) 	<ul style="list-style-type: none"> > implicación de la población en la definición de las estrategias locales (M06, M19, M20, M21, M07, M12, M16) > facilitar el acceso a la información (S07) > sensibilización y formación respecto al espíritu empresarial y a la toma de riesgos individual y/o colectiva (M01, M02, M03, M13) > organización de intercambios destinados a aumentar la confianza en uno mismo y promover el diálogo entre la población y los representantes políticos (M14, M06, T01, M07) > mejora de la cohesión social a través de la ordenación del espacio (S02) > creación de polos de difusión cultural y afirmación de la cultura local (S01, S07)

d) Actividades y empleos

Retos para el mundo rural	Enfoque tradicional	Nuevas tendencias
> creación de empleo	<ul style="list-style-type: none"> > aumento del empleo público > enfoque cuantitativo del empleo > fomento de la movilidad de la mano de obra (que casi siempre desemboca en el éxodo rural) > empleo femenino poco valorizado 	<ul style="list-style-type: none"> > aplicación de una política flexible a favor del empleo y del trabajo compartido (tiempo parcial, autoempleo); exploración de nuevas formas de organización del trabajo (M14) > promoción del empleo femenino en las actividades no agrarias (T08, S01, S08) > búsqueda de nuevas fuentes de empleo en la cultura, el ocio, los servicios, el medio ambiente; valorización de los saberes tradicionales (E12, E16, M20, M22) > creación de posibilidades de integración a través del trabajo voluntario (M20) > interconexión en red de las estructuras de formación e inserción profesional (P17, P18, P15) > creación de profesiones nuevas en el medio rural (E01, E06, E12, E16)
> financiación de las actividades rurales	<ul style="list-style-type: none"> > énfasis en la financiación pública como principal fuente de inversión en el medio rural > no retención del ahorro y de los capitales locales > solicitud de capitales, préstamos y subvenciones externas 	<ul style="list-style-type: none"> > movilización del ahorro y de la inversión local mediante un enfoque participativo (P12, P17, T01) > llamamiento a los emigrantes para que inviertan (M09) > oferta, privatización o reconversión de bienes públicos para nuevas actividades generadoras de empleo (T12, E09) > enfoque colectivo de la inversión (P02, P03) > financiación de los servicios de asistencia técnica y animación mediante el desarrollo de actividades comerciales (M09, P05)

d) Actividades y empleos

Retos para el mundo rural	Enfoque tradicional	Nuevas tendencias
> formación profesional	<ul style="list-style-type: none"> > normalización de los perfiles profesionales > atención insuficiente a los conocimientos especializados específicos > separación entre la formación y la actividad, la investigación y la práctica > organización de la formación con el fin de alcanzar la integración en el medio urbano > organización de la formación superior en el medio urbano > formación específica insuficiente para los grupos con necesidades específicas (parados, trabajadores que necesitan una nueva cualificación profesional, etc). 	<ul style="list-style-type: none"> > organización de cursos de formación "a la medida" (P18) > revalorización y modernización de los oficios y saberes tradicionales (E10, M15) > promoción del planteamiento "learning by doing" (aprender haciendo) (P19) > organización de períodos de formación a través de intercambios y de la participación en redes (M03) > organización de cursos de formación a distancia (S06) > creación de servicios de apoyo adaptados a la formación continua (P14, M03) > apoyo a la investigación aplicada a los productos típicos (P02, P09, P10, P13, P15, P17) > integración de la formación, la experimentación y los servicios para los agricultores (M03) > - formación de los productores en acciones colectivas de comercialización (P01, P08) > organización de cursos de formación encaminados a profesionalizar la pluriactividad (S03)

e) Competitividad y acceso a los mercados

Retos para el mundo rural	Enfoque tradicional	Nuevas tendencias
<ul style="list-style-type: none"> > competitividad de la agricultura y del mundo rural 	<ul style="list-style-type: none"> > creación de una política de subvenciones y compensaciones > visión del mundo rural a menudo limitada a la agricultura y actividades conexas > atribución de un papel excesivo a los agricultores (“los únicos capaces de diversificar el medio rural”) > inexistencia de políticas de desarrollo rural que apoyen actividades no agrarias > visión exclusivamente productivista del mundo rural 	<ul style="list-style-type: none"> > aumento del valor añadido mediante la transformación local y la comercialización directa de productos agroalimentarios (P03, P02, P09) > cambio del concepto de explotador agrario al concepto de “empresario rural” (E17, T10) > valorización del papel de los demás agentes en la diversificación de la economía rural (P06, T12, E02) > valorización de la pluriactividad (S03, T08, P05) > cambio de una agricultura intensiva a una agricultura “duradera” (P12) > reintroducción de cultivos locales tradicionales > diversificación de las producciones y métodos agrarios (P10, P13, P07)
<ul style="list-style-type: none"> > economías de escala 	<ul style="list-style-type: none"> > concentración de las explotaciones agrarias y fomento de la intensificación de la producción > desarrollo de polos industriales basados en la implantación de grandes empresas > organización de los productores agrarios en grandes cooperativas de comercialización 	<ul style="list-style-type: none"> > apoyo complementario mediante una política de diversificación (P10, P13, P15) > promoción de economías de diversificación para completar las economías de escala (P03, P09, P07, E02, M01, P02) > orientación de la producción hacia ciertos segmentos de mercado (P04, P10) > creación de economías de red (M13, P08, P14, P16) > estructuración de la oferta de varios productos en torno a un tema aglutinador (T05) > estructuración de la oferta de varios productos en torno a una nueva necesidad (T08, T11) > reintroducción de los cultivos y productos tradicionales (P01, P19)

e) Competitividad y acceso a los mercados (continuación)

Retos para el mundo rural	Enfoque tradicional	Nuevas tendencias
> extensión de los mercados agrarios y rurales	<ul style="list-style-type: none"> > subvenciones para la comercialización de los productos agrarios en los mercados mundiales > falta de ambición hacia los productos rurales no agrícolas (“su única salida son los mercados locales”) 	<ul style="list-style-type: none"> > creación de nuevos productos y servicios para los mercados exteriores (E06, E01) > elaboración de los productos en función de los mercados (P04, P09, P10) > organización de circuitos cortos de comercialización (o reducción del número de intermediarios) - (P11, P12) > organización de los productores para colocar productos transformados en circuitos largos de comercialización (P09, P07, P02, P13, P16)
> ventajas y desventajas comparativas	<ul style="list-style-type: none"> > especialización productiva de los espacios, las regiones y los países > visión estática de la economía (“las ventajas comparativas se establecen de forma definitiva y no se pueden cambiar”) > confusión entre “rural” y “marginado” (“el espacio rural es, por definición, un medio marginado”) 	<ul style="list-style-type: none"> > creación de nuevas ventajas comparativas a través de: <ul style="list-style-type: none"> • valorización del espacio rural para nuevas funciones (residencial, ambiental, aspectos relacionados con la calidad de vida, etc.) (E09, E06) • valorización de nuevas relaciones entre el mundo rural y el urbano (M03) • valorización de las identidades territoriales (P01, P02, P03, T01) • elaboración de etiquetas específicas y cartas de calidad territorial (M05, T04, M13) • sistematización de los conocimientos y saberes adquiridos en la gestión de las prácticas innovadoras de desarrollo rural (E06) • puesta en marcha de cooperaciones intersectoriales generadoras de nuevas actividades (M01, P17)

f) Emigración, inserción social y profesional

Retos para el mundo rural	Enfoque tradicional	Nuevas tendencias
> escasa densidad demográfica	<ul style="list-style-type: none"> > creación de servicios que no corresponden a las verdaderas necesidades del territorio > reducción o supresión de los servicios > abandono de las tierras (eriazos) y del patrimonio edificado 	<ul style="list-style-type: none"> > creación de servicios multifuncionales (S08) > creación de servicios ambulantes (S11) > adaptación de los servicios a la situación demográfica del territorio (S06, S10, S05) > implicación de la población en la concepción y puesta en marcha de los servicios colectivos (M19) > valorización del potencial ecológico y recreativo de los espacios rurales (T07, T10)
> envejecimiento de la población	<ul style="list-style-type: none"> > énfasis en la construcción de residencias para jubilados 	<ul style="list-style-type: none"> > instalación de servicios de acompañamiento a distancia (S05) > adaptación de los servicios de transporte (S10) > valorización de los saberes y la “memoria histórica” de las personas de edad > creación de centros de servicios comunes para los ancianos y los niños (M19, S02)
> éxodo rural	<ul style="list-style-type: none"> > formación de los jóvenes para realizar empleos existentes fuera del territorio > apuesta por economías a gran escala en la agricultura > intento de atraer a empresas del exterior creando condiciones favorables para su instalación 	<ul style="list-style-type: none"> > creación de condiciones locales para la instalación profesional de los jóvenes (E17, M23) > apoyo a un desarrollo endógeno (T10, E10) > promoción de la pluriactividad (S03)
> renovación de la población (integración, intercambios)	<ul style="list-style-type: none"> > políticas y estrategias orientadas a la población tradicionalmente residente > inexistencia de medidas para fomentar la instalación de nuevos residentes 	<ul style="list-style-type: none"> > apertura hacia los recién llegados, promotores de actividades nuevas (E01, S04, M23) > apoyo a la instalación o reinstalación de grupos con dificultades (E11, M04, P11) > apoyo a la integración de los residentes secundarios y de los emigrantes diarios (S03, S10)

g) Medio ambiente, gestión del espacio y de los recursos naturales

Retos para el mundo rural	Enfoque tradicional	Nuevas tendencias
> utilización de los recursos naturales y del paisaje	<ul style="list-style-type: none"> > atención al medio ambiente sin implicación directa de los productores > explotación de los recursos naturales sin tener en cuenta su necesaria renovación > gestión del espacio limitada a reglas de protección > recurso a los entes públicos para reparar los daños causados al medio ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> > remuneración de los agricultores para la gestión del espacio (E11, E17) > valorización de la calidad específica del territorio gracias a nuevos productos y servicios (E07) > fomento de un turismo respetuoso del medio ambiente (E16) > creación de centros de recreo e información sobre el medio ambiente (E01, E16) > modernización de la imagen tradicional del espacio rural añadiéndole una dimensión ecológica (E06, E07)
> oportunidades económicas y medio ambiente	> atribución de un papel excesivo a los agricultores (“la agricultura es la única actividad que puede proteger el espacio y el medio ambiente”)	<ul style="list-style-type: none"> > revalorización del patrimonio arquitectónico (E09, M22) > revalorización de los paisajes y del patrimonio arqueológico para el desarrollo turístico (E06, E07, E10, E16, T06) > integración de la protección del medio ambiente y del desarrollo económico (E05, E14, E15) > promoción de las energías renovables (E04, E13) > racionalización de la utilización y del reciclaje de los recursos (agua, energía), introducción de una mayor coherencia en la gestión tradicional de los recursos (E03, E13, E14) > desarrollo de nuevas actividades económicas basadas en un concepto ecológico (E02)
> educación y medio ambiente	> ausencia de una “educación ambiental” en los ciclos académicos	<ul style="list-style-type: none"> > desarrollo de centros de información y formación ecológicas (E01) > promoción de las prácticas de desarrollo duradero en todos los sectores (M21)

h) Evolución de las tecnologías

Retos para el mundo rural	Enfoque tradicional	Nuevas tendencias
<ul style="list-style-type: none"> > desarrollo, formalización y transmisión de conocimientos y tecnologías 	<ul style="list-style-type: none"> > búsqueda de expertos únicamente fuera de las zonas rurales > separación entre tecnología, procedimientos y modos de organización > visión “consumista” de la tecnología (“se puede comprar y transferir automáticamente”) > hincapié en la formación impartida en centros especializados (“aprendizaje a través de la formación”) 	<ul style="list-style-type: none"> > revalorización mediante la modernización de tradiciones productivas (P02, M03) > creación de capacidades específicas de innovación (E01, E04, E06, E13) > introducción del enfoque “aprender haciendo” (E04, E08) > valorización y promoción en el exterior de los saberes locales (E06) > organización de las empresas locales para acceder a las tecnologías punta (P03, P10, P13, P19) > organización de la transferencia tecnológica rural-rural (P12)
<ul style="list-style-type: none"> > búsqueda de las tecnologías apropiadas 	<ul style="list-style-type: none"> a) en el ámbito agrario > énfasis en la intensificación y la mecanización como estrategias de crecimiento > énfasis en las asociaciones profesionales de productores b) en el ámbito no agrario > transposición al medio rural de tecnologías y empresas cuya valía ha quedado demostrada en las ciudades exclusivamente 	<ul style="list-style-type: none"> > desarrollo de tecnologías limpias y adaptación de las tecnologías existentes a los saberes locales (P13, P14, P01, P02, P03) > desarrollo de tecnologías a partir de la gestión del medio ambiente (E14) > introducción de tecnologías adaptadas a los productos de calidad en todos los sectores (P02, P03) > introducción de las biotecnologías (P10, P12, P07) > introducción de nuevas tecnologías que reducen las distancias y el aislamiento (S05, S10, S06)

1.2. La innovación en tres direcciones

Entre los últimos veinte y treinta años se han implantado firmemente condiciones nuevas de desarrollo, que conducen inevitablemente a las tendencias observadas en el análisis previo de los aproximadamente 80 estudios de casos. Estos cambios propician la innovación fundamentalmente en tres direcciones:

- > la diversificación de las economías locales;
- > la intensificación de las interacciones entre el contexto local y el contexto global;
- > la profundización de las relaciones entre los agentes locales, enfocadas a alcanzar nuevas sinergias internas o locales.

a) La diversificación de las economías locales

Durante largo tiempo, las tecnologías disponibles, los mercados existentes y las políticas aplicadas favorecieron una concentración de la producción en grandes unidades, lo que supuso que algunos territorios rurales se especializaran en torno a una actividad predominante, pero para muchos otros significó la inmersión en un proceso de abandono y desertificación.

Hoy día se cuestionan los fundamentos de esta lógica: por ejemplo, la presencia de mano de obra y/o energía barata ya no bastan para localizar una actividad en un territorio rural de la Unión Europea; las empresas que buscan este tipo de ventajas comparativas se emplazan por lo general fuera de la Unión.

Por el contrario, se presentan nuevas oportunidades:

- > con las tecnologías actuales se pueden crear, en los mismos sectores de actividades, **pequeñas unidades** igual de productivas que las grandes;
- > la demanda de **productos de calidad** está aumentando considerablemente, lo que puede representar una oportunidad para estas pequeñas unidades de producción sustentadas más bien en economías de diversificación que en economías de escala;
- > en el medio rural surgen nuevas necesidades en materia de **servicios para la población**, relacionadas sobre todo con las personas de edad, los residentes secundarios, etc. El aumento del nivel y la calidad de vida en el medio rural también constituye un factor de incremento y afirmación de estas nuevas demandas;
- > paralelamente, aparecen nuevas funciones rurales en el ámbito de la **protección del medio ambiente y de la gestión de recursos naturales**. La vuelta, en las zonas menos productivas, a una agricultura extensiva se deriva

de una conciencia ecológica creciente; la necesidad -manifestada con rotundidad- de conservar los paisajes y el patrimonio crea las condiciones necesarias para un mayor equilibrio entre la agricultura y el medio ambiente, la diversificación de las funciones de los agricultores y la creación de actividades para nuevos tipos de población;

- > debido a la precariedad de los mercados y el empleo, es necesario aplicar **estrategias de diversificación** tanto a los territorios como a las empresas y los individuos.

b) Interacciones nuevas entre el contexto local y el contexto global

Hasta los años 70 muchos territorios rurales permanecieron aislados; hoy, una serie de factores han propiciado una apertura creciente hacia el mundo exterior:

- > la construcción de la Unión Europea, la implantación y la profundización del Mercado único han puesto fin al aislamiento de ciertas regiones;
- > gracias a las grandes obras de infraestructuras realizadas por toda Europa en los años 70 y 80, el campo es ahora más accesible y se han intensificado las comunicaciones, aunque a menudo se ha producido un aumento de la competencia;
- > las nuevas tecnologías de la información y la comunicación también son un factor muy importante para establecer contactos. Superan las distancias y la capacidad de los medios de transporte, lo que permite crear vínculos directos entre empresas, territorios y mercados alejados entre sí;
- > en conexión con estas tecnologías, el desarrollo rápido de los sistemas de información también facilita las relaciones con el exterior. Los bancos de datos aportan a las empresas rurales más alejadas los datos que necesitan, de tal forma que pueden segmentar sus productos y sistemas de venta en función de segmentos de mercado muy concretos;
- > esta reducción del espacio y el tiempo lograda con las tecnologías favorece la instalación en el medio rural de empresas que buscan espacio y alquileres más baratos;
- > por los mismos motivos, se desarrolla el teletrabajo, lo que brinda nuevas posibilidades al mundo rural;
- > también se puede mencionar el papel significativo de los intercambios efectuados, especialmente a través de los programas europeos de cooperación transnacional o de una red como LEADER.

Con estas facilidades de comunicación, la cuestión más importante es saber administrar correctamente los contactos con el mundo exterior: pese a que todos los territorios rurales pueden hoy en día salir de su aislamiento y acceder a los datos útiles para su desarrollo, es preciso que tomen las decisiones adecuadas, establezcan los vínculos más relevantes, creen relaciones de cooperación abiertas y transparentes, etc.

c) El desarrollo de nuevas sinergias internas

Frente a la evolución del contexto general, también se revela necesaria la creación de nuevos vínculos entre agentes del mismo territorio:

- > para evitar que las nuevas oportunidades que brinda la apertura al exterior se transformen en amenazas para la identidad local y la cohesión social del territorio (caso

de las “zonas dormitorio” suburbanas o de las zonas atrayentes más alejadas que se ven sometidas a una fuerte presión urbanística, por ejemplo);

- > para poder **valorizar las nuevas demandas de productos locales de calidad**;
- > para satisfacer la nueva demanda turística (que da preferencia a los productos turísticos que integran el alojamiento respetuoso del patrimonio, el descubrimiento cultural y las relaciones sociales);
- > para poder **acceder a nuevos mercados** (que requieren que las empresas locales estructuren su oferta y se unan para alcanzar los volúmenes y niveles de calidad necesarios);
- > para poder **acceder a nuevas tecnologías** (con frecuencia, la cuantiosa inversión necesaria para su adquisición hace que el productor y el empresario aislado se queden sin ellas).

1.3. Un contexto general de tendencia positiva

El contexto general de nuestros días ofrece varias bazas en este sentido:

> el contexto demográfico rural es más favorable en algunas regiones

La actual crisis económica y social de algunas regiones hace que la población rural se vea abocada a buscar otras respuestas al problema del subempleo y el desempleo, que no sean el éxodo a la ciudad o la emigración. Los jóvenes cada vez encuentran menos trabajo en las ciudades donde, además, el coste de la vida es elevado;

> la evolución de las políticas de apoyo también juega a favor del desarrollo local

La Unión Europea y los Estados miembros tropiezan con el estancamiento de los presupuestos públicos, lo que lleva a evaluar mejor las repercusiones de la utilización de los fondos públicos, a gestionarlos en ocasiones conjuntamente con otros socios privados o asociados, a reducir las grandes inversiones y, como consecuencia, a dar preferencia a proyectos de menor envergadura.

Por otra parte, al no corresponder ya a los poderes públicos la responsabilidad de un cierto número de actividades, se produjo al principio la desaparición de algunos servicios; sin embargo, progresivamente se va a producir un reajuste, que deja más campo libre y posibilidades de iniciativa a los agentes locales para administrar esferas que tradicionalmente incumbían al sector público (sanidad, educación, servicios a la población, etc.);

> con las nuevas demandas del mercado surge una nueva relación entre la ciudad y el campo

- > El “mito de la ciudad” ha sido sustituido subrepticamente por el “mito del campo”: la disminución de la calidad de la vida en la ciudad (problemas de circulación, alojamiento, estrés, contaminación, degradación de las relaciones sociales, etc.) crea, en la mente de los habitantes de la ciudad, una “imagen del campo” que, aunque en parte sea más imaginaria que real, revaloriza la imagen del mundo rural asociándola a la calidad de vida.

Capítulo 2

Las etapas del proceso de innovación

Como se mencionó en la introducción, **la innovación se caracteriza al mismo tiempo por su proceso evolutivo y por sus resultados.**

Toda innovación corresponde a un **proceso temporal**, que se puede asimilar a un ciclo de proyecto compuesto por varias fases sucesivas, durante las que se crean diferentes vínculos sociales:

- > la acción se concibe una vez que queda claro **el contexto**, éste favorece que a una o varias personas se les ocurra una **idea innovadora**,
- > dicha idea se transforma progresivamente en **proyecto**,

> el proyecto entra seguidamente en una fase de **ejecución**, > finalmente, se consolida la innovación y se hace **viable**. Se puede presentar el proceso temporal de la manera siguiente:

Contexto → **Idea innovadora** → **Proyecto** → **Ejecución** → **Viabilidad**

Huelga decir que la duración de cada etapa es variable: el proceso puede verse frenado o, por el contrario, acelerado dependiendo de elementos muy diversos; también puede pasar por una fase de “letargo” para luego volver a ponerse en marcha en mejores condiciones. También puede fracasar en cualquier momento del proceso.

2.1. Aclaración del contexto

El contexto tradicional de los territorios rurales se caracteriza a menudo por factores que frenan y entorpecen la aparición de innovaciones. Pese a esto, siempre acaba surgiendo una idea nueva que, tras un período más o menos largo, acaba transformándose en proyecto. Dicha idea no surge de la nada, sino que, casi siempre, es fruto de la acción de un “**descubridor**”, de un “**nuevo líder local**” (individuo, grupo o institución) capaz de interpretar el contexto desde un ángulo diferente y de descubrir soluciones y nuevas perspectivas de desarrollo.

*En **South-Pembrokeshire** (País de Gales, Reino Unido), una asociación de desarrollo local, SPARC, ha desempeñado el papel de descubridora: en una auditoría del territorio <COMMUNITY APPRAISAL> organizada por ella misma, se halló un gran potencial de desarrollo turístico en las “Landsker Bor-derlands”, zona situada en la frontera lingüística entre el galés y el inglés. La puesta en marcha de acciones de desarrollo relacionadas con este filón redundó en la creación de nuevas actividades locales basadas en el turismo cultural (ficha T01).*

*En el golfo de **Amvrakikos** (Epiro, Grecia), fueron científicos y responsables de la ordenación del territorio los que*

desempeñaron el papel de “descubridores” orientando la estrategia de desarrollo de esta zona de deltas y albuferas hacia la cuestión ambiental. Posteriormente, desplegaron grandes esfuerzos para convencer a la población de la legitimidad de este enfoque (ficha E15).

El descubridor puede haber captado el problema desde hace mucho tiempo pero no haber logrado hacerse escuchar por no contar con una relación de fuerzas suficiente en el entorno social en el que se encontraba.

Por lo general, gracias a una **circunstancia anómala** -un elemento excepcional, un cambio interno dentro del territorio o presión exterior- el descubridor adquiere crédito, deja de estar a contracorriente y consigue hacer valer su punto de vista.

En el País de Lanvallon (Bretaña, Francia), una tempestad acaecida en 1989 reveló que existía un grave problema de congestión de los ríos y de deforestación. En el mismo momento, se declaró el territorio “zona de excedente estructural afectada por efluentes agrícolas”. Numerosos intervinientes (especialmente los municipios) eran conscientes del problema antes de estos dos acontecimientos pero no habían conseguido hacer valer su punto de vista (ficha E05).

2.2. Del nacimiento de la idea innovadora a su progresiva apropiación colectiva

Con esta nueva aclaración del contexto se toma plena conciencia del problema y, a raíz de eso, puede surgir una idea innovadora.

Al principio, la idea suele surgir de una sola persona. Sólo pasa a existir realmente cuando adquiere una dimensión social porque su instigador experimenta la necesidad de compartirla y, sobre todo, de cotejarla con otros puntos de vista para comprobar su valor, enriquecerla, consolidarla y formalizarla mejor. Asimismo, la idea sólo tiene sentido si la comparten, al menos, las personas que participan en su realización.

Entonces, el “promotor de la idea” va a intentar que todo el mundo conozca el problema. Eso le lleva, de manera consciente o inconsciente, a desempeñar el papel de descubridor mencionado anteriormente y a buscar una oportunidad para transformar su idea en proyecto.

Esta etapa es importante ya que otros agentes van a respaldar el punto de vista del descubridor y a formar el grupo de los “**iniciadores**”.

*En una reunión de los representantes elegidos del **valle de Aulps** (Rhône-Alpes, Francia), un interviniente presentó, con*

muy buen tino, las fotografías de un pueblo tomadas en los años 60 y, posteriormente, en los años 90. La comparación de ambas series de fotos, en las que se apreciaba el deterioro del medio ambiente del pueblo, fue el elemento desencadenante que decidió a los elegidos a lanzar un programa intermunicipal de gestión del espacio (ficha E11).

Por consiguiente, el nacimiento de la idea no es algo fijo y definitivo para siempre, sino que se trata de un proceso de ampliación progresivo. Un grupo de personas y/o instituciones comparten la idea y, al ir ampliándose, van enriqueciendo la idea, dándole forma y crédito. Por lo tanto, el nacimiento de la idea y la formación del grupo de iniciadores son fenómenos intrínsecamente relacionados.

Con frecuencia, los iniciadores corresponden a una institución o a un grupo ya constituido y, el hecho de estar acostumbrados a trabajar juntos, facilita la concepción y la responsabilidad compartida de la idea.

En la zona LEADER Tam-des-Montagnes (Mediodía-Pirineos, Francia), la agencia de desarrollo, AGATE, jugó el papel de iniciador poniendo a punto un método de “rastreo” de los proyectos potenciales locales (ficha M02).

2.3. De la idea innovadora al proyecto

Una vez surgida la idea innovadora y constituido el grupo de iniciadores, acabará naciendo un proyecto. Los iniciadores van a buscar otras alianzas o a constituir una cooperación nueva, mayor y mejor adaptada a la acción prevista. La transformación de los iniciadores en **promotores del proyecto** suele desembocar en una ampliación del número de personas e instituciones implicadas en la acción. Con este paso de la idea al proyecto se precisa el papel de cada uno, con objeto de desplegar los esfuerzos necesarios para culminarlo con éxito.

Por tanto, esta etapa representa un salto cualitativo en lo que se refiere a la implicación en el proyecto: en primer lugar, cada persona se compromete implícitamente antes de implicarse de forma cada vez más explícita según se va acercando la fase de ejecución.

*En el **Barroso** (Norte, Portugal) una cooperativa es instigadora de una iniciativa de revalorización de los trajes tradicionales. Más adelante, en la fase de desarrollo del proyecto,*

la iniciativa pasa a manos de una empresa privada, que se había constituido en ese ínterin (ficha P06).

*En el **Haut Allier** (Auvernia, Francia) un sindicato agrario local inicia la creación de una “central de servicios” brindados por los agricultores. Posteriormente, se constituyó la empresa, “43 Servicios”, para que el proyecto se hiciera operativo (ficha S03).*

En ocasiones, el grupo de iniciadores intenta, de forma sistemática, que otro grupo tome el relevo del proyecto. Este caso suele darse cuando se trata de una institución pública que, tras haber lanzado el proyecto, desea que otros agentes se hagan cargo del mismo.

*En **Tychero** (zona LEADER Euros, Tracia, Grecia) la alcaldía concibe y pone en marcha varias iniciativas (construcción de infraestructuras sociales y recreativas, granjas pedagógicas, actividades artesanales, etc.) pero, cuando llega a la etapa de ejecución del proyecto, intenta que alguna empresa u organización local se ocupe de ello (ficha M14).*

2.4. Del proyecto a su ejecución

En esta etapa, los diferentes agentes implicados reúnen las condiciones necesarias para realizar el proyecto. Para ello, se necesita especialmente la estrecha colaboración entre todos los intervinientes capaces de responder a las exigencias de la ejecución: análisis de los mercados potenciales, conocimientos especializados, mano de obra, equipamientos, capital, poder de decisión, etc.

*En la **Montaña Palentina** (Castilla-León, España), la recuperación de vías férreas en desuso para fines recreativos merced*

*a la utilización de un dispositivo innovador (el "ciclorraíl") sólo podía llevarse a efecto cuando todos los socios imprescindibles (el creador y constructor del ciclorraíl, las empresas ferroviarias, los financiadores, los poderes locales, etc.) se hubieran implicado realmente en el proyecto (**ficha T07**).*

Para pasar del proyecto a su ejecución es necesario evaluar las ventajas, los inconvenientes y los riesgos que implica. Los socios tomarán una decisión dependiendo de esta evaluación.

2.5. Garantizar la viabilidad del cambio

Puesto que se necesitan medios para poner en marcha los proyectos, tendrán que ser viables desde el punto de vista económico y comercial; ello dependerá de su capacidad de adaptación permanente a la demanda y/o de creación de una demanda propia. Para ello, es preciso estar en contacto directo con el mercado mediante unas relaciones operativas concretas con los consumidores y/o los distribuidores.

*Una librería del **valle de la Bruche** (Alsacia, Francia) ha conseguido aumentar la demanda local gracias, fundamentalmente, a la fundación de una asociación cultural local, que constituye una auténtica red de lectores y amigos de la librería. De esta forma, se logra que la librería perdure tras encontrarse en un contexto inicial difícil, donde la demanda de libros y servicios culturales era bastante limitada (**ficha S01**).*

En otros casos, la demanda se plantea en términos de productos o de servicios no comerciales ni monetarios, sobre todo cuando se trata de acciones de animación. La viabilidad de la demanda radica en la capacidad y la voluntad de los agentes públicos y privados para velar por la continuidad de la financiación o en un consenso respecto a la utilidad de esta animación.

*En el país de **Collombey-les-Belles** (Lorena, Francia), la co - operación local persiste desde hace 20 años merced a la movilización de los agentes locales, reunidos en grupos de trabajo temáticos. La participación de estos grupos en las decisiones junto a los representantes elegidos, a través de sus representantes en una "asamblea general del país", es un elemento decisivo para mantener esta movilización a largo plazo (**ficha M20**).*

2.6. Aciertos y fracasos del proceso innovador

Las cinco fases descritas en el apartado anterior representan la situación ideal para que salga adelante una acción innovadora. Sucede, sin embargo, que una acción comporta muchos riesgos, por lo que sólo un número limitado alcanza la fase de realización.

Para entender las razones del éxito o el fracaso de una acción innovadora, hace falta encontrar los elementos comunes en las cinco fases descritas anteriormente.

Estas fases corresponden a procesos sucesivos de validación y ampliación: paso de un “descubridor” a un grupo de “iniciadores”, validación de la idea y ampliación del número de agentes para el paso de la idea al proyecto, etc. La creación de nuevas conexiones -casi siempre indispensables para pasar a la fase siguiente- posibilita estas validaciones y ampliaciones sucesivas.

En cada fase se establecen conexiones, no sólo con nuevos agentes sino también con ideas, fuentes de información, conocimientos especializados, medios, demandas, etc.

La diversidad y la solidez de estas conexiones son esenciales para el triunfo del proceso de innovación. En general, cuanto más sólidas y diversificadas son las conexiones, más posibilidades de triunfar tiene la acción innovadora. En el caso de una empresa privada, por ejemplo, la viabilidad de la innovación dependerá esencialmente de las conexiones realizadas en la empresa (implicación y perfeccionamiento del personal, cooperación entre los diversos servicios participantes por ejemplo) y en el exterior (solidez de las relaciones con los proveedores, los prestadores de servicios; posibilidad de mercados estables y duraderos, etc.).

Todos estos factores son aún más importantes en el medio rural donde, debido al aislamiento, a los problemas de acceso a los proveedores y los mercados, a las dificultades para garantizar la promoción del producto y obtener cantidades suficientes, etc. hay una mayor dependencia de unas conexiones diversificadas y sólidas para garantizar el éxito del proceso innovador.

2.7. Saber manejar las oposiciones para crear las sinergias necesarias

Las causas de un fracaso son múltiples y variadas pero su causa última parece ser la imposibilidad de realizar las conexiones necesarias. Aunque la acción innovadora procede siempre de conexiones y alianzas, también es el fruto de una **historia de oposiciones** por diversas razones: la innovación siempre altera de alguna forma las “reglas establecidas” y los esquemas culturales, además de plantear conflictos. En las primeras fases del proceso surgen opositores, a veces no imaginados, que intentan aliarse contra la acción prevista, a veces a través de juegos de poder o de influencias complejos y sutiles.

Por lo tanto, el éxito de un proceso innovador reside a veces, en último lugar, en un **adecuado manejo de las oposiciones**.^[5] Manejar las oposiciones evitándolas o transformándolas en alianzas es un arte difícil, que se aprende de

forma empírica con la experiencia. Cabe preguntarse, sin embargo, cómo se puede pasar del aprendizaje empírico y personal a una comprensión más sistemática, que sea útil a los “agentes sobre el terreno” y cómo se puede aprender rápidamente del “saber hacer social”, ahorrándose los múltiples fracasos. Para ello, es preciso comprender qué es lo que está en juego en la recomposición permanente de las oposiciones y alianzas y comprender los procesos sociales fundamentales que caracterizan la innovación.

[5] En las fichas de las acciones innovadoras parece reinar el consenso, mientras que, en realidad, todas estas acciones requirieron mucho tacto, imaginación y paciencia por parte de sus instigadores para vencer las oposiciones, convencer a determinadas personas y construir las alianzas necesarias para coronar con éxito la acción.

Capítulo 3

La innovación, un proceso de carácter fundamentalmente social

Aparte de las 5 etapas descritas anteriormente y de la necesidad de saber manejar las oposiciones que surgen en cada etapa, también es interesante poner de relieve los diferentes aspectos de la dimensión social del proceso de innovación:

- > el cotejo de lo “local” con lo “global”;
- > la creación de nuevos mecanismos de aprendizaje con los que se puedan fijar y sistematizar localmente nuevos conocimientos;
- > la negociación entre agentes y/o instituciones;
- > la creación de nuevas referencias comunes (socioeconómicas, culturales, ambientales, etc.);
- > el cambio de las reglas del juego (político, institucional o económico).

3.1. Cotejo de lo “local” y lo “global”

El cotejo de lo “local” y lo “global” sirve para revelar diversos elementos:

- > por un lado, el valor de lo que es específico del territorio (conocimientos especializados, cultura, arte, etc., todo lo que constituye el “genio local”);
- > por otro lado, la falta de adaptación del territorio con respecto a la evolución del contexto exterior. Esto se puede referir a campos tan diversos como los mercados, los marcos legislativos, las tecnologías, los recursos humanos, etc.

Este cotejo pone de relieve los nuevos riesgos o las nuevas oportunidades de desarrollo y, partiendo de esa base, los elementos del contexto global que pueden facilitar una valorización de la especificidad de lo local.

Los agentes locales se guiarán por esta comparación, que les permitirá encontrar las posibles soluciones, discernir

qué conocimientos hacen falta, entablar nuevas alianzas, y decidir qué renovaciones efectuar en términos de calidad, gestión del medio ambiente, etc.

*En la zona LEADER **Maiella Verde** (Abruzzos, Italia), el queso “pecorino” era un producto tradicional vendido en los mercados locales. Si los agricultores deseaban acceder a otros mercados tenían que satisfacer ciertas exigencias en términos de calidad, disponibilidad y regularidad del producto. En una cooperativa de jóvenes ganaderos, que maneja y conocen perfectamente las tecnologías tradicionales de producción, se introdujeron tecnologías modernas. A estas tecnologías nuevas se sumaron relaciones comerciales con una cooperativa de distribución y, gracias a todo ello, se pudo diversificar la producción y colocar un producto “único” en el mercado nacional (**ficha P02**).*

3.2. La creación de nuevos mecanismos de aprendizaje

La innovación requiere también **procesos colectivos de aprendizaje** en distintos ámbitos (tecnológico, de gestión, de comercialización, de negociación, etc.).

Estos procesos de aprendizaje -merced a los cuales se pueden fijar y sistematizar progresivamente nuevos conocimientos- son necesarios a lo largo de las diferentes fases de la innovación, desde la aclaración del contexto a la perduración del proyecto.

Se da un aprendizaje informal entre los agentes implicados, pero también existe un aprendizaje formal (concretamente a través de procesos de formación flexible, “a la carta”, formación-desarrollo) que puede inspirar o completar el proceso informal.

Estos procesos de aprendizaje conciernen a las técnicas, los productos y los métodos de trabajo, y también a las representaciones simbólicas, las costumbres y la capacidad de los agentes para conocerse mejor. A medida que va avanzando el proceso, los actores implicados aprenden a trabajar juntos y a compartir responsabilidades.

El aprendizaje también implica la capacidad de asumir un cierto nivel de riesgo en la innovación: puesto que los resultados de una acción no se pueden controlar plenamente a priori, toda la acción reposa en una hipótesis de solución y en una apuesta sobre la materialización de esta hipótesis. El riesgo que implica la ejecución de esta solu-

ción puede constituir una traba importante para el proyecto. Se puede superar con apoyos financieros específicos. La sistematización de los conocimientos colectivos adquiridos puede redundar en la diversificación de la oferta del territorio.

*En el caso de la **Casa del Patrimonio de la Isla Cremieux** (Rhônes-Alpes, Francia) -estructura creada para la gestión de un emplazamiento arqueológico- los procesos de aprendizaje vinculados a la gestión del emplazamiento, la fundación de un museo, la organización turística y pedagógica, etc., han resultado en la adquisición de unos conocimientos especializados que, actualmente, se venden en forma de servicios de consulta a otros territorios que tropiezan con los mismos problemas (ficha E06).*

*En el **Parque Científico y Tecnológico de los Abruzzos** (Italia), los conocimientos técnicos desarrollados por un grupo pluridisciplinar de investigación para que progresen los productos locales (sobre todo el queso) fueron ulteriormente propuestos como “know how” a otros territorios rurales que desean mejorar su producción de queso. De este modo, la diversificación de la oferta del territorio se centró en un producto material (el queso) y en un producto inmaterial (los conocimientos técnicos sistematizados o codificados) ^[6].*

[6] Seminarios LEADER 1997: “Innovar creando complementariedades entre sectores de actividad” (Bregenzerwald, AT 16-03-97)

3.3. La negociación entre agentes y/o instituciones

El cotejo entre lo local y lo global y los procesos de aprendizaje, gracias a los cuales los agentes participantes constatan las contradicciones y carencias (puntos débiles causados por el aislamiento, necesidad de alcanzar un umbral mínimo para poder colocarse en mercados nuevos, por ejemplo). Asimismo, surgen divergencias de intereses, de sensibilidades, etc., que pueden generar conflictos y/o necesidades de negociación y colaboración entre agentes.

La negociación puede tropezar con resistencia (temor de perder los logros adquiridos, incertidumbre frente al cambio, etc.).

Las dificultades nacen también del hecho que los agentes, privados o públicos, suelen ser más sensibles al corto que al largo plazo. Por ello, sólo se obtendrán resultados de la negociación si se crea un clima de confianza - que se construye paso a paso - y se tienen en cuenta las relaciones de fuerza y de diferencias de sensibilidad.

En el Vorarlberg (Austria), la negociación que tuvo lugar entre la asociación Natur und Leben Bregenzerwald y 22 pequeños productores de queso para convencerlos de que debían contar con una etiqueta duró dos años. El argumento determinante de la negociación -gracias al cual 18 acabaron prestándose a colaborar- fue que se puso de manifiesto que el aislamiento y el pequeño tamaño de sus empresas podían hipotecar su desarrollo en el porvenir.

Por tanto, los procesos de negociación pueden ser arduos y acarrear riesgos importantes, sobre todo, en las primeras fases, cuando menudean las oposiciones. Se produce un enfrentamiento entre los partidarios y los detractores (a favor y en contra de la idea, después a favor y contra del proyecto, finalmente a favor y en contra de la acción). El objetivo de los promotores será captar en cada etapa al mayor número de adeptos. Deben ser buenas estrategias para implicar a los agentes esenciales en el éxito de la acción.

3.4. Nuevas referencias comunes

Las referencias comunes son un elemento esencial de toda sociedad: las formas de organización social, las modalidades de gestión del espacio, los símbolos de una identidad compartida y las formas de utilización de esta identidad, el comportamiento con los no residentes, etc., son rasgos de la cultura local específica de cada territorio, fruto de su historia. En cada cultura y cada territorio, se establece una jerarquía entre las referencias comunes.

Dichas referencias influyen en el nivel de desarrollo y las formas de evolución de cada territorio. Pueden constituir las bases de un cierto tipo de funcionamiento más o menos eficaz, pero también pueden suponer una traba.

Las referencias comunes son elementos codificados o no, explícitos o implícitos, compartidas por los diferentes agentes de un grupo social formal o informal (familia, empresa, institución, comunidad local, territorio, etc.). Determinan el comportamiento social de las personas dentro de un determinado grupo social. Es fundamental para la cohesión del

grupo que las personas sean conscientes de que existen estas referencias comunes. Cuando los individuos saben que comparten estas referencias con los demás, las integran en su forma de pensar y en su comportamiento social. Las referencias comunes son los cimientos de todo grupo social. Con frecuencia, nacen referencias comunes de uno o varios de los procesos sociales descritos anteriormente (cotejo de lo local y lo global, nuevos mecanismos de aprendizaje, negociación entre agentes). Con el paso del tiempo, son cada vez más consecuentes, y están cada vez más afirmadas y codificadas, por lo que pasan progresivamente del plano implícito al explícito.

En algunos territorios LEADER se han elaborado "cartas de calidad" para crear referencias comunes en lo que se refiere a la calidad de la acogida y de los servicios de alojamiento y restauración local. Por lo general, la nueva referencia cuenta con una etiqueta o un símbolo común de calidad que recuerdan la pertenencia a una acción común (ficha M05).

3.5. El cambio de las reglas del juego

Se entiende por “reglas del juego” el reparto de poder entre los agentes de una misma estructura social (familia, comunidad, empresa, institución, etc.), dentro de un mismo territorio o entre territorios diferentes.

Destacan las reglas del juego políticas y económicas, relacionadas en múltiples aspectos: se puede decir, de forma esquemática, que las reglas del juego políticas atañen al reparto de los poderes de decisión institucionales, mientras que las reglas del juego económicas atañen a las actividades, los

puestos de trabajo, los conocimientos especializados, etc. Estas “reglas” son el resultado de un largo proceso histórico de adaptación y, en este sentido, pueden convertirse en impedimentos para el cambio de las referencias comunes con bastante frecuencia, salvo a partir del momento en que el cambio consolida los poderes existentes.

El cambio de las reglas del juego es, por tanto, la consecuencia y la expresión misma de los cambios acaecidos en las referencias comunes, y casi nunca es la causa de éstos.

3.6. El efecto “bola de nieve”

Del análisis de las diversas etapas del proceso de innovación y de su dimensión social se desprende que el desenvolvimiento de la innovación es muy similar al efecto de “bola de nieve”. Al principio, la innovación es virtual, inexistente o es fuente de polémica. Sin embargo, cabe señalar que suele ser en esta etapa cuando hay que tomar decisiones importantes de investigación, estrategia política, asignación de recursos humanos y materiales, y apostar por determinados logros. Por consiguiente, gracias a la competencia y la determinación de los agentes podrá tomar forma el proyecto innovador.

Merced a este efecto de “bola de nieve”, la innovación se va enraizando cada vez más sobre el terreno, y genera un número creciente de alianzas que no se podrán cuestionar: la innovación se estabiliza progresivamente.

*En el caso de la revalorización de una antigua receta de pan, el “**Ur Paarl Nach Klosterat**” (Trentino-Alto Adigio, Italia), el proceso de innovación comenzó con una sesión de formación en la que participaron 14 panaderos del valle. Posteriormente, se amplió a quince y luego a cincuenta agricultores que aceptaron producir escanda biológica. En cuanto a los consumidores y a los restauradores, se satisficieron sus demandas gracias a un producto de calidad (**ficha P01**).*

Capítulo 4

Tres ejemplos para ilustrar el proceso de innovación

Para ilustrar este proceso se han examinado tres acciones innovadoras: la operación **“Oro verde de Magnoac”** (Mediodía-Pirineos, Francia), la construcción de un **depósito de agua colectivo en el pueblo de Inazares** (Murcia, España) y la **promoción de la lengua galesa en la zona LEADER South Gwynned** (País de Gales, Reino Unido).

Se procedió al aislamiento de las diferentes etapas del desarrollo y de los procesos sociales que las caracterizan. Puesto que cada acción tiene su historia y evolución propias, no se pueden sacar conclusiones sistemáticas a partir de estos ejemplos, pero, al menos, se puede ilustrar con ellos la complejidad y la especificidad del proceso de toda acción innovadora. Se podrían haber completado los cuadros que figuran a continuación, pero, en aras de la claridad, se decidió presentar únicamente los elementos decisivos.

Asimismo, se aprecia que estos cuadros dejan vislumbrar claramente los elementos clave de la innovación (en negrita). Se trata de auténticos “hitos” a lo largo del camino sinuoso de la innovación.

Los tres ejemplos descritos ilustran tres procesos de innovación que se inscriben de forma diferente en el tiempo:

- > en el caso del **“Oro verde de Magnoac”**, *la acción se inscribe en el largo plazo*. Los productores tendrán que adaptarse permanentemente a las condiciones cambiantes del mercado y encontrar las formas de garantizar la continuidad de la actividad. Por consiguiente, el éxito del proyecto depende de la perduración del mismo;

- > la construcción del depósito colectivo de **Inazares**, por el contrario, tiene *un límite bien definido en el tiempo*. La acción se considera terminada y culminada con éxito una vez que se ha construido el depósito y que existe un nuevo sistema de gestión del agua que funciona adecuadamente;

- > en el caso de **South Gwynned**, la participación de la población en el fomento de la lengua galesa para alcanzar el desarrollo local es una acción cuya *duración es limitada pero, al principio, no se puede definir*. En este caso, se considerará que la acción está terminada y culminada con éxito cuando la implicación de la población sea tal que una acción de animación específica ya no tenga razón de ser. No obstante, al principio no se puede decir en qué momento tal acción ya no se justifica, dado que su indicador de éxito y ultimación no es muy explícito.

Los tres casos corresponden por tanto a tres tipos de trayectoria diferentes:

“Oro verde de Magnoac”

La creación de un nuevo contexto induce un nuevo ciclo en la acción. La acción se hace duradera con el tiempo.

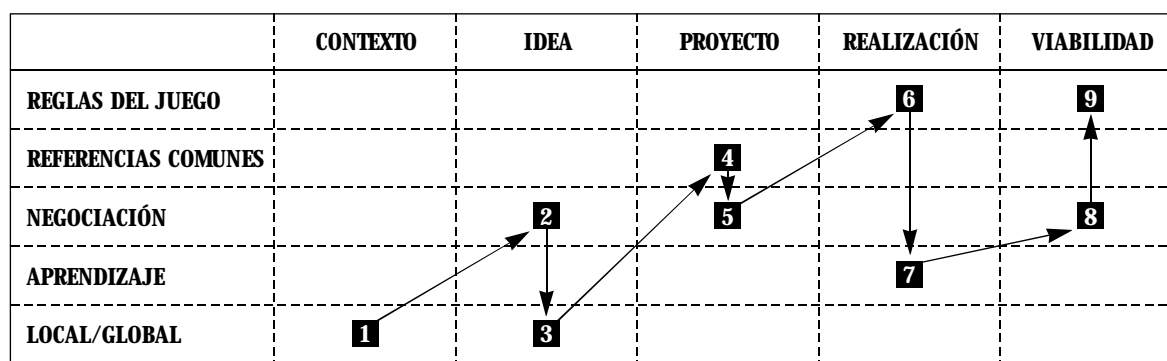
Depósito colectivo de Inazares

La acción culmina una vez que se han creado las nuevas referencias comunes y están en funcionamiento.

Promoción de la lengua galesa

La acción termina cuando el nuevo contexto creado por ella misma la hace innecesaria

Primer ejemplo: La asociación agroalimentaria “Oro verde de Magnoac” [P-03] MAGNOAC (Mediodía-Pirineos, Francia)



1 El foie gras es un producto tradicional de la región. Para pasar de la transformación familiar a una escala mayor es necesario disponer de un matadero y de una instalación conservera que satisfagan las normas de la Unión Europea.

2 En 1985, con objeto de crear el marco apropiado para cumplir las normas de calidad requeridas, 8 agricultores crean una CUMA (Cooperativa para el uso en común del material agrícola).

3 Las autoridades locales encargan un estudio técnico, gracias al cual la UE autoriza el matadero y la conservera en 1987

4 Los agricultores crean una estructura de transformación y de comercialización colectiva, la asociación “Oro verde de Magnoac”, que contará con la marca registrada “Granjas de Magnoac”. Así, se ha creado una nueva referencia común.

5 El número de participantes se incrementa a 40 productores en un radio de 100 km y se amplían las instalaciones de la conservera y el matadero.

6 La gestión colectiva del taller de transformación y de la comercialización proporcionan una nueva capacidad de acción a los agricultores, que van a actuar como empresarios.

7 Esta práctica permite formar a los participantes y sensibilizarlos respecto a las cuestiones de higiene y calidad, y les brinda un mayor control de los mercados.

8 Se armonizan las técnicas de fabricación de los miembros de la asociación en que se ha registrado la marca colectiva “Granjas de Magnoac”.

9 El foie gras y otros productos transformados acceden a los mercados exteriores. En la actualidad, se transforman 20.000 patos, lo que equivale a 60 toneladas de carne y 10 toneladas de foie gras al año.

Segundo ejemplo: "Construcción de un depósito de agua colectivo" (E-03) INAZARES [Murcia, ESPAÑA]

	CONTEXTO	IDEA	PROYECTO	REALIZACIÓN	VIABILIDAD
REGLAS DEL JUEGO	1				9
REFERENCIAS COMUNES				6	8
NEGOCIACIÓN		3	5		
APRENDIZAJE			4		
LOCAL/GLOBAL	2			7	

1 Tradicionalmente, el agua de que dispone el pueblo se repartía entre los 37 titulares de derechos hereditarios. Como consecuencia de este sistema, se despilfarraba el agua en invierno, mientras que en verano no había agua suficiente para regar todas las parcelas cultivadas (13 ha). Para más inri, cerca de la mitad de los titulares de estos derechos ya no vivían en el pueblo.

2 No se había adoptado ninguna solución técnica porque los derechos ancestrales se consideraban intocables.

3 En 1993, la alcaldía propone a los habitantes que se construya un minidepósito, con la condición de que se estipule una reglamentación jurídica adecuada, que sea aceptada por todos y cada uno de los titulares de los derechos pues, de lo contrario, el proyecto quedaría bloqueado.

4 La agencia para el empleo de esta zona ofrece su asistencia técnica para los estudios de viabilidad.

5 La presencia de una persona respetada -un agricultor de 70 años, alcalde del lugar desde 1979- facilita la negociación. Después de más de quince asambleas, organizadas durante varios meses, se alcanzó la unanimidad respecto al nuevo sistema de gestión.

6 Se decide crear una "comunidad de bienes no contributivos", a la que todos los habitantes deben ceder sus derechos históricos, calculados previamente por una comisión técnica.

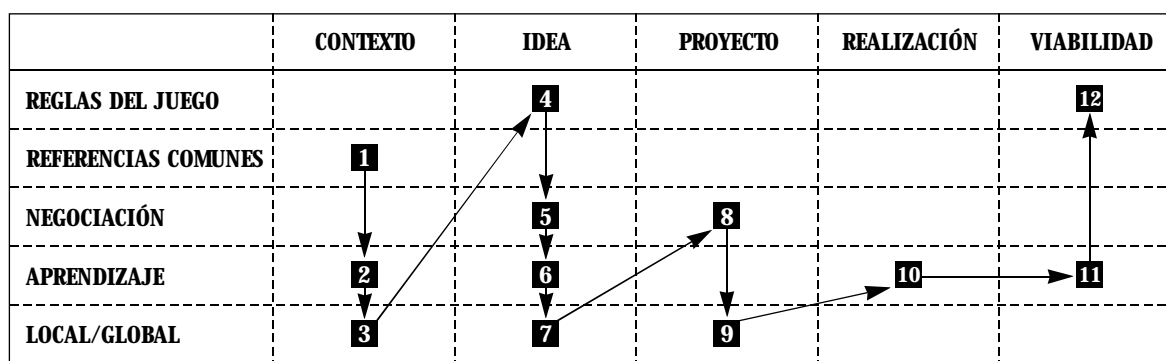
7 Los 37 titulares del depósito se encargan de la gestión del agua: en el verano, el agua almacenada en el minidepósito se distribuye en función de la superficie agraria cultivada. El consumo del agua destinada a uso doméstico queda registrado en un contador instalado en cada una de las viviendas. La tecnología moderna se ha integrado pues en la gestión colectiva tradicional.

8 Merced a la acción, se ha recreado un clima de confianza entre agricultores y con las autoridades municipales.

9 Los habitantes de Inazares han conseguido resolver el problema del agua sin tener que recurrir a la comercialización de un recurso -el agua de las fuentes- que se reparte desde tiempos inmemoriales, y conservando criterios de gestión característicos de su cultura tradicional.

Tercer ejemplo: “El idioma local, motor de desarrollo”

[M-18] SOUTH GWYNNED, Gales, Reino Unido



1 El 70% de la población de South Gwynned es bilingüe (galés/inglés). Tras veinte años de reivindicaciones, el bilingüismo ha adquirido carácter oficial.

2 La presencia de la lengua en los colegios, la universidad, la administración e, incluso, en las empresas, mantiene vivo el interés de las familias por el bilingüismo.

3 Se constata que la población bilingüe, que tradicionalmente era la mano de obra de las minas, no está suficientemente representada en los sectores económicos prósperos como el turismo.

4 Se crea el “Welsh Language Board” (Consejo lingüístico galés) con objeto de asociar el bilingüismo a las cuestiones del desarrollo de la región.

5 La agencia de desarrollo local -CYMAD- da preferencia al enfoque participativo del desarrollo. Los deseos y necesidades de la población “se negocian” públicamente.

6 Teniendo en cuenta la falta de espíritu empresarial, la agencia realiza 12 auditorías locales, un diagnóstico de los “puntos fuertes profesionales” de los galeses, un diagnóstico del potencial turístico local y una búsqueda de promotores de proyecto.

7 La agencia estimula la creación de actividades y empleos en el sector turístico y cultural, que ponen de manifiesto el “patrimonio inmaterial” (lengua, literatura, música).

8 Esta operación hizo posible establecer un “núcleo consistente” de personas motivadas, capaces de llevar a la práctica un primer círculo de iniciativas. Gracias a seminarios de sensibilización, se creó un segundo círculo de hosteleros dispuestos a valorizar las actividades del primer círculo.

9 Se define un plan de acción, que incluye la restauración de la casa del escritor Ellis Wynne, el apoyo a centros recreativos locales, el respaldo a cursillos de escritura para los escritores, la organización de un festival anual de música galesa y la creación de un centro permanente de la música celta.

10 Con el fin de facilitar la ejecución de estos proyectos, la agencia puso en marcha un programa de formación destinado a los promotores de proyectos y a los jóvenes, de tal forma que pudieran superar los impedimentos culturales que bloqueaban el espíritu empresarial.

11 La acción contribuye a vincular las nuevas oportunidades de empleo al adecuado conocimiento de la lengua y al conocimiento de la tradición cultural. Así, se asegura su viabilidad.

12 La valorización de la cultura minoritaria ha modificado la visión que de la región se tiene en el exterior.

Capítulo 5

La innovación como resultado

El resultado, o más bien **los resultados**, corresponden a todas las repercusiones de la innovación a lo largo de su desenvolvimiento, que subsisten una vez que la acción ha terminado.

De estos resultados, algunos son tangibles (un nuevo producto, un nuevo procedimiento, por ejemplo) y son específicos del sector al que se aplica la innovación. Otros son intangibles por ser “inmateriales”: nuevas formas de organización de los agentes locales, cambios de mentalidad, de actitud, apropiación colectiva de nuevos métodos y nuevos símbolos, etc.

Puesto que el objetivo de este informe es proponer un marco general de enfoque de la innovación en el medio rural, nos limitaremos a señalar algunos elementos esenciales de las innovaciones para aclarar la dinámica de desarrollo de los territorios (en la *“Guía metodológica para la realización de la innovación”*, que se publicará en 1998, figurará un análisis pormenorizado de los resultados de las innovaciones). Esto nos lleva a distinguir tres tipos de innovación, desde el punto de vista de los resultados generales para el desarrollo de los territorios rurales. A estos tres tipos de innovación corresponden los tres ejemplos presentados en el capítulo precedente.

5.1. Tres tipos de acciones innovadoras para el territorio, que dan lugar a resultados diferentes pero interdependientes

Los procesos de innovación y desarrollo rural son complejos por naturaleza: resultan de la interacción de un sinfín de acciones diversificadas y complementarias, llevadas a cabo por diferentes agentes.

Toda innovación que logra perdurar en el tiempo (*caso del “Oro verde de Magnoac”*) requiere la ejecución de acciones previas, que crean las condiciones de su realización y su viabilidad. Desde este punto de vista, acciones cuya finalidad es ganar adeptos entre la población (*caso de South Gwynned*) o crear infraestructuras generadoras de nuevas dinámicas (*caso del depósito para uso colectivo de Inazares*) se convierten en motores indispensables para consolidar las innovaciones en el territorio. Estos son, por tanto, los tres tipos de innovación, que ya se habían identificado en el capítulo anterior pero, esta vez, no como proceso sino como resultado.

a) Acciones innovadoras de “animación”

Las acciones que proponemos denominar **acciones innovadoras de animación** son aquellas como la promoción de la lengua galesa al servicio del desarrollo local (South Gwynned). Su meta es crear vínculos entre la población, los agentes económicos, descubrir potenciales y devolver la confianza a los agentes locales poniendo de relieve sus puntos fuertes y los del territorio.

Las acciones innovadoras de animación no crean actividades económicas de manera inmediata, pero las hacen posibles. Se pueden distinguir dos tipos de acciones innovadoras de animación:

> **acciones de animación “amplias”**, como la participación de la población en la elaboración de los diagnósticos del territorio, contribuyen a devolver la identidad al territorio y, a los que viven en él, a recuperar el sentimiento de pertenecer a una comunidad que tiene un porvenir común.

En *Baylloura* (Irlanda), la agencia de desarrollo local ha contratado y formado a animadores procedentes de las comunidades locales y ha organizado en cada pueblo una auditoría participativa para averiguar cuáles son los recursos y las competencias existentes. Estas auditorías han desembocado en la elaboración y ejecución de planes de acción en los pueblos (*ficha M06*);

> **acciones de animación con un objetivo preciso**, concentradas en un determinado problema que hay que resolver para el desarrollo del territorio.

El método del “rastreado de proyectos” puesto a punto por el grupo LEADER Tarn-des-Montagnes pertenece a este tipo de acción de animación (*ficha M02*).

b) Las acciones innovadoras de “estructuración”

Las acciones como la construcción de un depósito para uso colectivo en Inazares son **acciones innovadoras**, que proponemos denominar **de estructuración**. Su finalidad es modificar, a partir de una acción concreta y limitada en el tiempo, el entorno material o inmaterial del territorio para facilitar la creación de actividades.

Estas acciones pueden consistir, como en nuestro ejemplo, en construir un depósito de agua para aumentar la superficie de los cultivos de regadío, pero también en crear una carta de calidad o un logotipo para los productos locales, es decir, acciones que propiciarán ulteriormente la creación de actividades económicas o empresariales. Por otra parte, existen otras acciones previas, como rehabilitar un patrimonio natural o edificado, crear rutas de senderismo o idear actividades recreativas para los turistas, hacer un inventario del patrimonio histórico y recuperar la identidad del territorio para revalorizarla, que son imprescindibles para cualquier estrategia de desarrollo turístico.

De forma más general, todas las innovaciones que atañen a la conservación de “los elementos amenos” (paisajes, aire puro, agua, fauna, flora natural, etc.) se incluyen en esta categoría.

*En **Frisia** (Países Bajos), la rehabilitación de antiguos edificios públicos y su reconversión en alojamientos de primera categoría ha redundado en la creación de nuevas actividades culturales y turísticas (**ficha T12**).*

*Merced a la elaboración de una carta de calidad para los establecimientos de turismo rural de la zona **LEADER Oscos-Eo** (Asturias, España), se ha podido poner en marcha una estrategia de promoción turística fundada en criterios de calidad y armonía con el medio ambiente y la cultura del territorio (**ficha T04**).*

c) Las acciones innovadoras de “consolidación”

Operaciones como el “Oro verde de Magnoac” son **acciones innovadoras**, que proponemos denominar **de consolidación**. Por lo general, se incluyen en un marco empresarial o institucional. Su objetivo es consolidar una actividad económica en ámbitos tan diversos como el sector agroalimentario, la artesanía, el turismo, los servicios a la población, los servicios culturales, los servicios de gestión de los recursos naturales, etc.

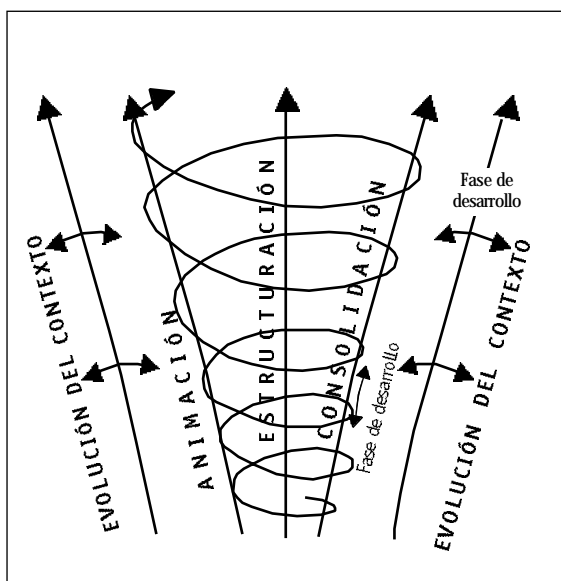
Las acciones de este tipo son, en cierta medida, la concreción de las oportunidades brindadas por los otros dos tipos de acciones innovadoras. Su realización la facilitan, por ejemplo, las acciones de animación.

5.2. La espiral del desarrollo

Se puede decir, por tanto, que estos tres tipos de acciones están interrelacionados y que se completan en los procesos de desarrollo de los territorios rurales. En cada proceso se preparan y hacen posibles las otras dos y, a medida que se van materializando las acciones, el territorio evoluciona y alcanza grados más elevados de desarrollo.

Por consiguiente, se puede comparar la evolución de los territorios rurales a una espiral:

La espiral de desarrollo de un territorio rural



En la espiral del desarrollo de los territorios rurales se revela una evolución por "etapas". Cada etapa (que corresponde a cada hélice de la espiral que figura en el gráfico) es posible gracias a la combinación de acciones innovadoras de animación, estructuración y consolidación^[7].

El caso de la zona LEADER Valle del Jerte (Extremadura, España) sirve para ilustrar el modelo en espiral que se acaba de presentar.

[7] Este esquema tiene un fin meramente ilustrativo, para comprender la articulación de los tipos de acciones innovadoras de desarrollo. Por lo tanto, sólo tiene un valor pedagógico y no pretende, de ningún modo, ser una representación mecánica de la realidad.

Valle del Jerte (Extremadura, España)

La zona LEADER Valle del Jerte es un valle de montaña en el que predomina la pequeña explotación agraria (superficie media: 1,5 Ha). Los agricultores de la región han conseguido hacer viables sus explotaciones gracias a la producción y comercialización de cerezas, que han ido valorizando poco a poco hasta conseguir convertirlas en la especialidad del territorio.

La creación de cooperativas en cada pueblo ha sido un elemento decisivo en este proceso de especialización. A este nivel se constata la combinación de los tres tipos de innovación:

- > la animación, que ha sido un elemento clave para preparar a los agricultores a participar en la cooperativa;
- > acciones de estructuración, fundamentalmente en las plantaciones, caminos de acceso, etc.;
- > la puesta en marcha de las propias cooperativas, cuya viabilidad es la consolidación de este proceso. Al mismo tiempo, la instalación de equipamientos frigoríficos les permite estar mejor preparados contra las fluctuaciones de los precios.

Durante los años 70, el mercado de la cereza fresca no era rentable ni estable en ningún sitio. Se inició el cultivo de la cereza en otras zonas de llanuras a costes de producción inferiores. A pesar de un aumento de la producción del Valle del Jerte, su parte en el mercado español era cada vez más pequeña. Por otra parte, una enfermedad del cerezo reveló la fragilidad de una economía basada en un solo producto (fresco) poco valorizado.

Para salvar la crisis se acometió un nuevo proceso, que redundó en la creación de una unión de cooperativas, cuyo tamaño facilitó el acceso a nuevos mercados y la diversificación de la producción, gracias fundamentalmente a la destilación del aguardiente de cerezas (en los años ochenta, los responsables de las cooperativas fueron a Italia y Francia con el fin de evaluar los retos de esta producción. Esta iniciativa dio lugar al lanzamiento de un proyecto piloto que adquirió plena dimensión merced, sobre todo, al apoyo de LEADER).

En este caso se dan, por tanto, tres tipos de innovaciones:

- > un trabajo de animación para convencer a los agricultores de la necesidad de una diversificación;
- > acciones de estructuración, en lo que se refiere a la definición de las normas de calidad para el nuevo producto;
- > la instalación de una unidad de destilación administrada por la unión de cooperativas.

Con el lanzamiento del programa LEADER en 1991 el territorio entra en una nueva fase de diversificación de sus actividades, especialmente en lo tocante al turismo, la artesanía y los productos agroalimentarios. Esta diversificación fue posible gracias a:

- > un trabajo de animación realizado por el grupo LEADER, dirigido fundamentalmente a jóvenes y mujeres;*
- > acciones de estructuración respecto a la definición de las normas de calidad de los productos turísticos, la definición de las denominaciones de origen y la rehabilitación del hábitat rural para el turismo y medidas de mantenimiento del paisaje;*
- > se lanzan pequeñas empresas, que concretan esta diversificación.*

Hoy día la cooperación se ha extendido a las regiones vecinas de España, para constituir un peso económico suficiente y que se reconozca a nivel nacional y europeo la especificidad de los productos locales gracias a la denominación de origen y, además, que mejore la competitividad de las empresas locales.

El equilibrio necesario

La eficacia de un proceso innovador de desarrollo exige un equilibrio en la realización de los tres tipos de acciones (animación, estructuración y consolidación).

La búsqueda de este necesario equilibrio arroja luz sobre ciertas dificultades observadas:

- > algunos territorios, que han emprendido acciones de animación, tienen luego muchas dificultades en pasar a acciones innovadoras de consolidación. Predomina una lógica de carácter fundamentalmente sociocultural;
- > otros territorios, que han emprendido acciones de estructuración, se encuentran a veces en la imposibilidad de crear una dinámica de animación y de consolidación partiendo de las acciones realizadas. La lógica es más de equipamiento que de desarrollo;
- > por último, existen otras zonas más orientadas hacia acciones de tipo económico (consolidación), que no tienen en cuenta los otros dos tipos de acciones indispensables para todo proceso de desarrollo local. Se intentan crear actividades y empleos sin haber implantado previamente las condiciones básicas para un proceso de desarrollo: movilización de la población e instalación de equipamientos estructurales.

Capítulo 6

Innovación y contexto

6.1. La innovación en los diferentes tipos de contexto

El Valle del Jerte es sólo un ejemplo entre otros muchos para demostrar hasta qué punto la innovación depende de un contexto particular, específico de cada territorio y de cada momento de su evolución.

No obstante, esta evolución es muy diferente según el territorio:

- > algunos territorios ya han entrado en una fase de evolución relativamente “avanzada”, como por ejemplo numerosas zonas del Objetivo 5b.

El Vinschgau/Val Venosta (Trentino-Alto Adigio, Italia) cuenta con una economía agraria relativamente sólida y bien organizada, basada en la producción de manzanas y productos lácteos. El sector turístico está en expansión gracias a un patrimonio natural y cultural bien conservado. El sector artesanal, también muy activo, se sustenta en recursos locales específicos como el mármol, de excelente calidad. Sin embargo, la cultura local es poco propicia a la cooperación entre los agentes, dado que el desarrollo se fundó durante mucho tiempo en iniciativas de individuos o de empresas familiares muy pequeñas. Este individualismo reinante constituye actualmente una traba para entrar en nuevas fases de desarrollo, en especial para acceder a nuevos mercados.

En este contexto, para innovar es preciso un trabajo de animación previo, con el fin de promover una cultura de cooperación, gracias a la cual se acaben creando nuevas empresas o grupos de empresas que permitan explotar nuevos sectores. Asimismo, el grupo de acción local ha puesto en marcha varias acciones estructurantes: la construcción de un carril-bici a lo largo de todo el valle para diversificar la oferta turística, por ejemplo;

- > en el caso contrario se hallan otros territorios, que, después de haber permanecido aislados durante mucho tiempo, hoy en día siguen en una situación de deterioro. Así sucede en muchas zonas del Objetivo 1^[*] donde la economía local suele depender en gran medida de los ingresos de la emigración, que constituye casi su único vínculo con el mundo exterior.

Este tipo de situación se da en Barroso, en el extremo norte de Portugal: la historia, el aislamiento de esta zona de montaña con pocas zonas de acceso y la cultura específica de sus habitantes han mantenido vivas las tradiciones locales; pero, al mismo tiempo, prácticamente no existe ninguna capacidad para poner de relieve las ventajas que ofrece el territorio como, por ejemplo, el turismo.

Por esa razón, se hizo necesario un trabajo de animación de base, para lo cual fue precisa una acción a largo plazo y con medios propios. En esta tarea se afanaron un grupo de jóvenes de la región, algunos de los cuales eran hijos de emigrantes. En esa etapa, las acciones de consolidación corresponden a intervenciones que aún son muy elementales pero que desempeñan un papel pionero y demostrativo fundamental: tal es el caso, por ejemplo, de la empresa Modabarr, que diseña, confecciona y comercializa ropa, en la que se conjugan tradición y modernidad. En tal contexto, la necesidad de acciones estructurantes concierne principalmente a la instalación de equipamientos de base, operación de la que se suelen encargar las instituciones públicas (ficha P06). Todos estos ejemplos revelan hasta qué punto los contextos de los territorios rurales pueden ser diversos y diferentes los unos de los otros, por lo que requieren tipos de innovación diferentes.

Se plantea entonces qué innovaciones son posibles en cada contexto particular. Esta es una cuestión esencial que se hace todo grupo LEADER con respecto al contexto en que trabaja. Esto nos remite de nuevo a la cuestión de la definición de la innovación: lo que sea innovador en un territorio y en un contexto determinado no lo será necesariamente en otro.

Para contestar a esta pregunta, se necesitan varios puntos de referencia generales, que permitan situar los territorios, unos con respecto a otros, en la diversidad de situaciones que existen en la Unión Europea.

Existen dos elementos fundamentales para situar estas diferencias:

- > por un lado, **el grado de diversificación de la economía local**: en algunos territorios existe una economía muy especializada, heredera de la sociedad industrial del siglo pasado -como en algunos valles industriales de Cataluña o el País Vasco (España)-, o bien como consecuencia de una evolución histórica acaecida durante los últimos 30 ó 50 años. Tal es el caso de zonas con grandes producciones de cereales, como la cuenca parisina en

[*] Las regiones elegibles para los Fondos Estructurales europeos se clasifican en Objetivo 1 (“regiones menos desarrolladas”), Objetivo 2 (“regiones afectadas por el declive industrial”), Objetivo 5b (“zonas rurales frágiles”) o el Objetivo 6 (“regiones de muy baja densidad de población de los países nórdicos”). LEADER puede afectar a territorios situados en los Objetivos 1, 5b o 6.

Francia, o territorios sumamente turísticos, como muchas islas griegas. En otras zonas, por el contrario, se han mantenido o desarrollado economías diversificadas;

- > por otro lado, **el grado de apertura del territorio al mundo exterior**, su aislamiento o, por el contrario, su cercanía a las ciudades, a los grandes mercados de consumo y a los centros de decisión. Como se ha visto a lo largo de este informe, los vínculos del territorio y de sus agentes socioeconómicos con el mundo exterior son un factor esencial de innovación. El aislamiento dificulta la innovación y, en un contexto global en plena evolución, puede arrastrar al territorio aislado hacia una espiral de subdesarrollo.

Si se conjugan estas dos variables se obtienen, principalmente, cuatro tipos de situación.

Lógicamente, se trata de casos límite entre los que existe toda una serie de situaciones intermedias. El cuadro "**Lógicas de innovación de los territorios rurales en función de los tipos de contexto**" ofrece una reseña al respecto:

- > algunos territorios pueden incluirse en el "**Tipo 1**": los lazos entablados con el mundo y los mercados exteriores son débiles y poseen una economía tradicional diversificada. Tal es el caso de algunos territorios rurales de Portugal (**Barroso, Sierra do Caldeirao**, etc.); también era el caso de otras muchas zonas rurales europeas hace escasamente 40 años. En este tipo de situación, el potencial individual es demasiado pequeño para que pueda darse una verdadera apropiación local de los nuevos avances tecnológicos y económicos, con objeto de alcanzar un cierto nivel de competitividad. Al no poder adaptarse a la evolución general, muchos territorios corren el riesgo de entrar en un proceso de declive progresivo si no se ponen en marcha **acciones pioneras**;
- > otros territorios corresponden más bien a la situación del "**Tipo 2**": cuentan, por ejemplo, con una especialización agraria a pequeña escala, orientada hacia mercados exteriores. Por tanto, las relaciones locales se estructuran más bien en torno a cooperativas agrarias (caso del **Valle del Jerte** para las cerezas, de ciertos territorios de **Sicilia** (Italia) para las naranjas y aceitunas; de **Cavan and Monaghan** (Irlanda) para la ganadería, etc.), pero

sus vínculos con el exterior son escasos y se limitan esencialmente al sector en el que están especializadas. Probablemente, existe la posibilidad de planear acciones de diversificación en el sector de especialización afectado incorporando nuevos avances tecnológicos en el mismo sector de producción (cámaras frigoríficas para conservar los productos), transformando una parte de la producción y orientándose hacia nuevos mercados más concretos. Al principio, el intento de diversificación fuera del sector de actividad dominante puede ser relativamente difícil en este tipo de contexto, pero puede llegar a culminarse con éxito gracias a la implicación de los responsables del sector de especialización o del sector de actividad dominante. De este modo, en el **Valle del Jerte**, o en **Cavan y Monaghan**, las cooperativas agrarias desempeñaron un papel destacado en la puesta en marcha de LEADER y en el apoyo a una amplia diversificación de las actividades.

- > otros territorios encajan en la situación que ilustra el "**Tipo 3**": en estos sitios la economía está sumamente especializada. Estos territorios mantienen relaciones intensas con el exterior dentro de su campo de actividad, merced a lo cual han obtenido múltiples respaldos para reforzar su especialización (política de subvenciones, grandes mercados agrícolas: cereales, carne, etc.). El nivel de especialización y dependencia de estos territorios es tal que sería muy difícil acometer acciones de diversificación de la economía, puesto que la monoactividad ha producido una cierta pérdida de los conocimientos especializados. Algunos de estos territorios, aunque hoy en día gozan de una situación privilegiada, pueden, con el tiempo, encontrarse en una situación de deterioro del sistema productivo interno (tal puede ser el caso de algunas llanuras de cereales o de zonas de producción intensiva de carne, frutas y verduras, o de zonas litorales de turismo intensivo; también fue el caso de muchas zonas rurales de tradición industrial, en la mayoría de las cuales se han iniciado actualmente procesos de reconversión difíciles, etc.); no conviene olvidar que suele ser difícil poner en marcha acciones de desarrollo local en este tipo de zona.

> por último, otros territorios se insertan en el "**Tipo 4**", caracterizado por estrechos lazos con el exterior y por un elevado nivel de diversificación. Estos territorios se ven abocados a desarrollar formas de integración entre sectores de actividad y a articular su economía en torno a sectores punta. Este caso se da frecuentemente en el norte de Italia, en varios territorios de Aquitania o de Mediodía-Pirineos (Francia), o de Baviera (Alemania), o Austria, etc.


Para cada una de estas situaciones se dan lógicas de innovación diferentes. Se pueden orientar hacia la **profundización y diversificación** de las actividades dentro del sector dominante o en torno al mismo (búsqueda de economías de escala asociadas a una economía de diversificación en un contexto con frecuencia competitivo), o hacia la **diversificación** (búsqueda de economías de calidad), o hacia una **integración horizontal** de la economía local (búsqueda de sinergias entre sectores de actividad).

Lógicas de innovación de los territorios rurales en función de los tipos de contexto


Tipo de contexto

	1 Escasas conexiones externas/economía tradicional diversificada	2 Escasas conexiones externas/ economía especializada	3 Fuertes conexiones externas/ economía especializada	4 Fuertes conexiones externas/ economía diversificada
Sinergias entre sectores, integración horizontal				
Diversificación de actividades, economías de calidad				
Especialización/ diversificación dentro del sector dominante o en torno al mismo				

Lógicas de innovación

 Innovación en un contexto favorable

 Innovación relativamente difícil

 Innovación muy difícil

De este esquema se desprende que la forma de la innovación dependerá fundamentalmente del contexto:

- > si el contexto le es favorable, la innovación consolida y arraiga una práctica ya existente. Por lo general, se trata de una "innovación profunda";

La puesta a punto en la zona LEADER Arca Umbria (Umbria, Italia) de una nueva tecnología para el reciclaje de los residuos de la cerámica -importante actividad con tradición en este territorio- permite resolver el principal problema ambiental que genera este tipo de actividad (ficha E08);

- > por el contrario, si el contexto no le es favorable (innovación "difícil", incluso "muy difícil"), la innovación es necesariamente más modesta y debe hacer gala de una gran flexibilidad y capacidad de adaptación e imaginación. A menudo, se trata de una "innovación pionera", que, al principio, puede no gustar a las instituciones tradicionales.

En la llanura de Millevaches (Limousin, Francia), para la creación de una agrupación de operadores turísticos privados -en un contexto donde la promoción del turismo incumbía tradicionalmente al sector público-, fue necesaria una gran capacidad de adaptación, buscando para ello soluciones originales. La iniciativa sigue siendo modesta pero sus promotores han demostrado su capacidad de imaginación, lo que ha desencadenado gradualmente el reconocimiento local (ficha T11).

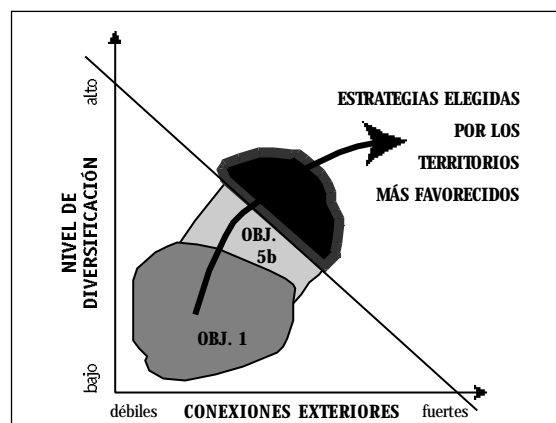
Esta tipología es una herramienta suplementaria de reflexión y análisis. Puede ayudar a los grupos LEADER a comprender mejor el contexto específico en el que se mueven, a evaluar mejor las posibilidades locales en términos de innovación y a determinar mejor las ayudas que deben solicitar.

Esta tipología no significa que exista una evolución uniforme e ineludible entre las situaciones descritas. Muy al contrario, la evolución de los territorios y los tipos de innovación que se pueden llevar a cabo en cada uno de ellos son muy diversos.

No obstante, al analizar las características de los aproximadamente 80 territorios donde se sitúan las acciones innovadoras ya inventoriadas por el Observatorio Europeo LEADER, se observa una cierta correlación entre la tipología de los contextos presentados anteriormente y la distinción que se utiliza en los Fondos Estructurales entre territorios del Objetivo 1, 5b o 6: cuanto más difícil es el contexto, más necesaria es la intervención europea para respaldar los procesos de innovación y desarrollo.

Así, en el gráfico Nº 1, se puede apreciar que muchos territorios situados en regiones del Objetivo 1 se caracterizan más bien por un reducido nivel de diversificación y por escasas conexiones con el exterior (tipos 1 y 2 del cuadro anterior); mientras que los territorios 5b o 6 se encuentran por lo general en una situación que oscila entre los tipos 2 y 4, es decir, en contextos más propicios a la innovación. Cabe señalar que varios territorios del tipo 3 y 4 se hallan fuera de las zonas actuales de intervención específica de los Fondos Estructurales.

Gráfico Nº 1: Tendencias de la innovación con respecto al nivel de las conexiones de los territorios



Fuente: Repertorio "Acciones Innovadoras de Desarrollo Rural"

Se observa por tanto que los grupos LEADER aplican estrategias distintas según el contexto:

- > en muchos territorios del Objetivo 1, se busca al principio una diversificación a pequeña escala, que implica pocos riesgos;
- > en los territorios del Objetivo 5b o 6, sobre todo en aquéllos que cuentan con una economía bastante diver-

sificada, los GAL y Otros agentes colectivos suelen buscar innovaciones mediante la interconexión de los agentes locales y respaldan acciones cada vez más complejas. La evolución de los territorios tiende a seguir la flecha indicada en el esquema: se otorga prioridad a la diversificación de las actividades, a partir de la cual se desarrollarán conexiones con el mundo exterior y redes internas.

6.2. Contexto y complejidad de las acciones innovadoras

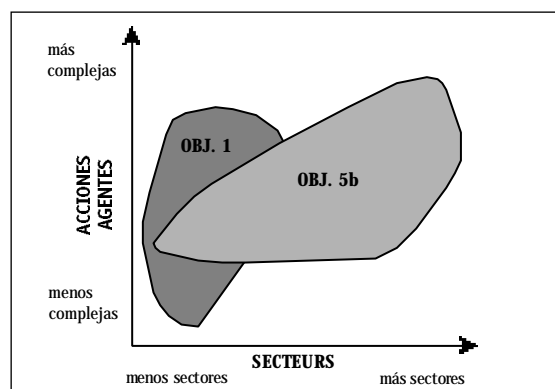
La complejidad de las acciones innovadoras depende del número y la diversidad de los agentes y sectores implicados. El análisis de la complejidad de las 84 acciones innovadoras -cimentado en estas dos características- reveló varias tendencias entre territorios del Objetivo 1 y territorios de los Objetivos 5b y 6:

- > en cuanto al Objetivo 1, al principio las acciones innovadoras suelen ser menos complejas en lo que se refiere al número y la diversidad de los sectores afectados. Por lo general, se encuentran dos tipos de acciones innovadoras:

- * **acciones de animación** enfocadas hacia una gran variedad de la población local. La finalidad de estas acciones es aumentar el “capital humano” y comenzar a crear la dinámica local que será necesaria para el desarrollo;
- * **acciones de consolidación**, dirigidas a grupos individuales de inversión mediante el apoyo a proyectos;

- > en los territorios del Objetivo 5b o 6, las acciones innovadoras suelen ser más complejas. En lo tocante a la animación de los agentes, suelen ser acciones más concretas en función del fin perseguido, y agrupan a un número mayor y más diversificado de intervinientes. Asimismo, suelen afectar a varios sectores de actividad, que van a cooperar en iniciativas comunes (véase el gráfico N° 2).

Gráfico: N° 2: Complejidad de las acciones innovadoras con respecto al contexto



Fuente: Repertorio “Acciones Innovadoras de Desarrollo Rural”

Conclusiones

En este informe se ha intentado abordar la innovación en el medio rural bajo distintos aspectos:

- > la innovación como **respuesta nueva a problemas** ya conocidos;
- > su aparición en un **ciclo de proyecto**;
- > la innovación como **proceso social**;
- > la innovación como **resultado** en términos de **dinámica territorial**;
- > sus características con respecto a **contextos territoriales diferentes**.

Estos diversos enfoques ponen de manifiesto la complejidad de la innovación cuando se refiere a un territorio.

Paralelamente a la diversidad de situaciones, todos los territorios se enmarcan en el mismo contexto europeo o mundial. Éste varía considerablemente de una época a otra: después de una marcada propensión a la especialización de los territorios rurales, hoy se tiende a abrir las posibilidades de diversificación.

Con el presente análisis se pretende demostrar que los territorios no se limitan a adaptar o imitar innovaciones elaboradas por los centros de investigación, que les son completamente ajenos. Hoy en día, se presentan posibilidades originales de innovación con métodos específicos para el mundo rural, lo que constituye una baza para el desarrollo del medio rural europeo en el futuro. **La innovación puede seguir una gran diversidad de estrategias y pueden existir soluciones múltiples a un mismo problema.**

Pese al esfuerzo realizado, de todas las cuestiones importantes para la comprensión del mundo rural -algunas de las cuales ya fueron citadas en la introducción- convendría seguir debatiendo más a fondo algunas de ellas, concretamente:

- > la demanda social de innovación y su determinación no se han tratado lo suficiente. Es preciso estudiar con mayor profundidad cómo se formulan las necesidades de innovación y quién las formula;
- > también convendría analizar más en detalle los procesos de divulgación y transmisión de la innovación: ¿cuáles son los factores endógenos y exógenos que influyen en la divulgación? ¿Existen realmente estrategias de divulgación definidas por los agentes locales, por los grupos de acción local, etc?
- > la dualidad local/global o interno/externo también constituye un tema de análisis extremadamente rico. Los territorios son sistemas cada vez más abiertos y están más integrados en contextos globales: el enfoque local del desarrollo y la revalorización de la diversidad exigirán probablemente una intensificación de la interconexión en red a todos los niveles, de lo local a lo europeo, e incluso a lo internacional.