

21. Se trata de unos 135 proyectos de investigación científica interdisciplinarios –con la participación de unas 17 disciplinas diferentes– realizados en su mayoría en equipo entre 1984 y 2011, preferentemente en el marco de la UNLP Universidad Nacional de La Plata y del CONICET Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas. Entre los proyectos más usuales cabe mencionar: ordenamiento urbano y/o territorial y/o ambiental, factibilidad social y territorial de creación de nuevos municipios, desarrollo territorial y reactivación ferroviaria, formación y capacitación en medio urbano y rural, co-construcción de caminos rurales, atraktividad territorial de la industria, transporte público de pasajeros, así como diversos proyectos turísticos, sociales, culturales y de economía social.

22. El quehacer del OIDTe puede consultarse en www.lavalleja.gub.uy haciendo clic en OPyD-OIDTe, y luego en las diversas opciones: Informes a la Comunidad, Seminario OIDTe, Proyectos y otras. Deseo expresar mi profundo y sincero agradecimiento y reconocimiento por su compromiso a Lucía Escudero, Carlos Oggero, Rodrigo Núñez, Vanessa García Rodríguez, a la Intendente Departamental Dra. Adriana Peña, al director y subdirector de la OPyD Gustavo Araújo y Pepe Bentos, a Peter y a muchísimos otros, todos ellos alma máter del OIDTe Lavalleja; también a quienes participaron en la primera fase del OIDTe.

23. El Observatorio OIDTe de Inteligencia y Desarrollo Territorial se puso en marcha el 31 de Julio de 2010, fruto de un Convenio entre la Intendencia Departamental de Lavalleja y la Red Científica Mundial Territoriesnet www.territoriesnet.org, una red intercontinental en Entendimiento e Inteligencia Territorial creada en Mayo 2009. Territoriesnet es hoy parte en sus atribuciones y fundones del GDRI INTI el Groupe De Recherche Internationale “International Network of Territorial Intelligence”. promovido por el CNRS Centre National de la Recherche Scientiphique (Francia), en funcionamiento entre Enero 2011 y Diciembre 2014 con ocho equipos de Francia, Bélgica, España, Italia y Argentina seleccionados entre más de sesenta de cuatro continentes. El OIDTe funciona con la coordinación científica del Equipo de Investigación TAG IdIHCS UNLP-CONICET (Argentina) www.equipotag.blogspot.com tag_idihcs@fahce.unlp.edu.ar integrante de la INTI y con el apoyo de la coordinación científica de la ENTI European Network of Territorial Intelligence www.territorial-intelligence.eu

24 En 1963 Lavalleja tenía según datos del Censo Nacional 65823 habitantes; en 1975 eran 65180, en 1985: 61466, en 1996: **continúa en la página siguiente**

Girardot, Jean-Jacques (2008). Evolución del concepto de Inteligencia Territorial a través de la caENTI En: RES Ricerca e sviluppo per le politiche sociali, N°1-2, 2008 (pp.11-29), Università di Salerno. Italia.

Santos, Milton (1996). La Naturaleza del espacio. Técnica y tiempo. Razón y emoción. Barcelona: España, Editorial Ariel

APORTE: Minas, Lavalleja (Uruguay), cantera científica de la Matriz de Transformación con Inteligencia Territorial.

Horacio Bozzano

Si bien son numerosos los objetos de investigación donde, desde 1984, tuvimos la oportunidad de transitar, como becarios, como investigadores o como coordinadores, proyectos científicos de escucha e interacción con actores institucionales y territoriales²¹, sin duda que la última experiencia de puesta en marcha del Observatorio OIDTe Lavalleja en Uruguay²² el 31 de Julio de 2010 –con la decisión de continuar por varios años por convicción de los propios actores territoriales– está constituyendo la prueba de fuego de la Matriz de Transformación con IT, de cinco fases, a la que referíamos en la primera parte del libro: 1-saberes y sujetos, 2-territorios y lugares, 3-puntos de vista o miradas, 4-inteligencia territorial y 5-transformación²³.

Lavalleja es uno de los 19 Departamentos de la República Oriental del Uruguay, que ostenta el triste privilegio de ser uno de los lugares que más población ha perdido en América Latina el último medio siglo: casi el 10% de sus habitantes. Con 10.016 km², tiene hoy cinco mil habitantes menos que en 1960²⁴. Dueño de bellezas naturales, mágicas para algunos, y de otros valiosos recursos naturales, se encuentra a escasos 120 km de Montevideo y 77 km de Punta del Este, capital nacional y destino turístico de primer rango en América Latina, respectivamente.

Es importante señalar en esta experiencia dos factores –a la vez vectores de decisión– determinantes: la decisión de trabajar codo a codo entre el Gobierno Departamental y el mundo científico: Lavalleja y *Territoriesnet*, ahora *INTI, la International Network of Territorial Intelligence* mediante un convenio en marcha desde 2010; y la decisión del mismo Gobierno Departamental de trabajar con el Gobierno Nacional, sus Ministerios y Programas, todos ellos codo a codo con el mundo científico. Está instalado en los tres ámbitos –departamental, nacional y científico– la filosofía del ganar-ganar, y en particular la idea que el protagonismo no es político ni científico, sino de los actores territoriales: ellos son los sujetos de cambio.²⁵ **página siguiente**

Fase 1 en el OIDTe Lavalleja : “saberes y sujetos”

El 31 de Julio de 2010, por propia motivación de la comunidad de Solís de Matajojo, comenzó el primer ejercicio de escucha sistemática de saberes: así “oid” y “oidte” fueron leit-motiv del “escuchad” y el “escuchadte” de todos y cada uno quienes decidieron asistir a los Talleres; OIDTe se transformó en un juego de palabras para ejercitar dos tareas no muy frecuentes: escuchar y escucharnos. El trabajo continuó con la realización de 74 Talleres en todas las latitudes de Lavalleja, donde participaron más de 1200 personas; esta primera fase de la matriz de sujetos y saberes llevó

aproximadamente cinco meses, y en ella se sistematizaron tres pilares teóricos de nuestra perspectiva de Inteligencia Territorial en TAG: *identidades, necesidades y expectativas, anhelos o sueños* en la medida que iban siendo expresadas por los partícipes. En esta fase el OIDTe trabajó en tres líneas simultáneas y complementarias: *OIDTe Trabajo y Desarrollo, OIDTe Descentralizado y OIDTE Direcciones*, promoviendo respectivamente iniciativas relacionadas con el trabajo y el desarrollo, con la práctica concreta de la descentralización en un Departamento donde su capital –Minas- arrastraba una imagen de centralismo importante, y con un trabajo en direcciones y oficinas de la Intendencia, en espacios donde la imagen externa del empleado público no gozaba del prestigio más alto. Este arduo trabajo supuso la valoración de saberes al tiempo que el inicio gradual de un novedoso proceso de construcción de **sujetos** en un Departamento –Lavalleja– con escasos registros de tradición participativa con las *cuatro patas de la mesa*. Coincidimos con Ayllón, Nuño y Brinckmann (2011) con el sentido dado a la ciudadanía democrática y al ciudadano activo: éste es el espíritu del *OIDTe*.²⁶

Fase 2 en el OIDTe Lavalleja : “lugares y territorios”

Por propia iniciativa de los partícipes, comenzó en Octubre 2010 –antes de lo previsto- con universitarios, funcionarios públicos y actores territoriales el I Seminario Taller Internacional *OIDTe*²⁷; el mismo finalizó en Febrero 2011, con encuentros cada mes aproximadamente. El Seminario fue el espacio-tiempo concreto donde los actores de las cuatro patas de la mesa de la inteligencia territorial –comunitarios, políticos, económicos y científicos- no sólo se iban auto-construyendo como sujetos, sino que –escuchando problemáticas no afines a la especialidad de cada uno- compartían necesidades, inquietudes, intereses, expectativas, conflictos, capacidades, inercias y contradicciones, construyendo ellos mismos una visión de sus **territorios** y sus **lugares** ya no con un sesgo social, cultural, turístico, de empleo, ambiental o de otro tipo, que cada uno portaba. Fueron los mismos actores quienes estudiando a Milton Santos y otros autores, analizaban e interpretaban su proyecto en su territorio, según las cuatro miradas escogidas de nuestro maestro Milton : *sistemas de objetos y sistemas de acciones, técnica como híbrido natural-artificial, acontecimientos en tiempo-espacio y local-meso-global en relaciones de poder*. Así, cada sujeto tuvo la oportunidad de entender mejor su **lugar** –localidad, barrio, paraje– así como su **territorio** todo: Lavalleja, la región Este del Uruguay, su país, ya no como un lugar/territorio visto bajo su prisma sino en la complejidad dada por la escucha de las diversas iniciativas que luego darían lugar a futuros proyectos.

Fase 3 en el OIDTe Lavalleja : “puntos de vista”

En Lavalleja el momento más teórico, referido a los **puntos de vista** fue abordado explícitamente alrededor de dos de las seis miradas o perspectivas expuestas en la matriz de las fases. Una de ellas: *los procesos, lugares y actores, la tríada social* (Bozzano, 2006) apoyada en la *estructura o sistema* de base en E.Durkheim, en la *agencia* o la *acción de base* en M.Weber y los *lugares* de base en M.Santos, y éste de base en el *trabajo vivo y trabajo muerto* en K.Marx. La otra mirada referida a los pilares *del conocimiento-regulación* en B.S.Santos: *Estado, mercado y comunidades*, con el agregado de la pata *científica de la mesa*. La traducción de este punto de vista se instaló con una metáfora científica de TAG, denominada de

viene de página anterior 24

61085, mientras que en el último censo de 2004 tenía 60925 habitantes; distribuidos en Minas, su ciudad capital con aproximadamente 37.500 habitantes, seis localidades principales: José Pedro Varela, Solís de Mataojo, (estas dos con Alcaldías Municipales) Batlle y Ordóñez, Mariscala, Pirarajá y Zapicán, y unos 24 pueblos y poblados rurales; con ámbitos rurales diferenciados, preferentemente arroceros (norte), forestales al centro-norte, turístico (centro-sur) y lecheros y pequeñas propiedades agropecuarias (sur)

viene de página anterior 25 En 2 años de gobierno este fue el leit motiv entre el Gobierno Departamental, el Gobierno Nacional y la INTI, a excepción de diez días de gobierno por parte del Intendente suplente, breve pero intenso período donde se licenció a todo el gabinete de gobierno y se realizaron diversas obras y acciones sin respetar ninguno de los ocho criterios científicos de la inteligencia territorial.

26 “La ciudadanía democrática se dará entonces cuando los ciudadanos se reconozcan libres e iguales en el ejercicio de la participación y deliberación en la toma de decisiones en la vida pública; las formas en que esto se lleve a cabo serán diversas según escalas de actuación, tradiciones e ideologías. Evaluar, valorar y trabajar con los alcances de la libertad son condiciones sine qua non para pasar de un ciudadano pasivo a un ciudadano activo, como agente racional y sujeto de su historia cuyos valores, juicios y libertades son importantes para ello mismo y para el grupo social en que vive (Urquijo Angarita, 2007).” (Ayllon et al; 2011:17)

27. www.lavalleja.gub.uy

clic en OPyD-OIDTe, clic en Seminario OIDTe

la *mesa* y las *tortas*, expuesta en la primera parte del libro, la cual incorpora a los cuatro tipos de actores, el territorio a co-construir –la *tabla*– y los proyectos que decida el colectivo: cada *torta*, con su proceso propio cada una: las capas; los cuatro colores de fondo refieren a las cuatro perspectivas: sujetos, proyectos u objetos, herramientas y proyección/logros. (Bozzano y Karol, 2010)

Los otros puntos de vista, también fueron trabajados con los actores aunque de manera no explícita: *el capital cultural* y *el capital económico*, presentes respectivamente en *identidades* y *necesidades*; por su parte la estética, *el conocimiento* y *la ética*, presentes en la creatividad, la racionalidad y esta última en la transparencia en el manejo de los fondos; la cuestión *ambiental* relacionada con el cuidado de los recursos naturales es central en Lavalleya, desde el momento que el territorio no está muy poblado y que se ha decidido proteger áreas de valor ambiental en diversos rincones del departamento; mientras que la cuestión del poder resultó ser la más álgida, disparadora de desconfianza y en algunos casos ésta, freno a la continuidad de muchos proyectos. Se trabaja actualmente en buscar relaciones entre las *interfaces* de *conocimiento* (Long, 2007) y aquellos proyectos que atraviesan mayores inercias y contradicciones. Las seis miradas o puntos de vista siempre tuvieron “cables a tierra”: cada uno de los proyectos, anteproyectos o ideas promovidas finalmente por más de 400 de las 1200 personas partícipes del OIOTE. Así emergían procesos, lugares, actores públicos, comunitarios, científicos, los recursos naturales, el poder, capitales culturales y económicos, estética, conocimiento y ética, esta última muy importante para calibrar y poner en una dimensión más justa las naturales apetencias de algunos por obtener beneficios personales donde no les correspondía²⁸. El trabajo en equipo se constituyó así en uno de los ocho criterios científicos de la Inteligencia Territorial.

28. Entre los numerosos casos detectados entre los 43 proyectos iniciales –hoy son 73– cabe mencionar uno referido a un proyecto de producción y venta de cabras, donde una de las personas beneficiarias objeto de asignación para obtener una ordeñadora manual constituye una persona solvente y con recursos para adquirir no una sino varias ordeñadoras, mientras otras con escasos recursos quedaban fuera de dicha asignación. Inteligencia territorial supone que de la aplicación de los ocho criterios se contribuirá a producir una ética no sólo individual sino grupal. Este rasgo es central en la generación de confianza, un tema central en sociedades donde la ilegalidad, la injusticia y las irregularidades son moneda corriente.

29. Los 43 proyectos pueden consultarse en www.lavalleja.gub.uy clic en OPyD-OIOTE

Fase 4 en el OIOTE Lavalleya : “inteligencia territorial”

Esta instancia comenzó cuando cada grupo decidió construir, profundizar o impulsar su proyecto en el marco del OIOTE. Si el sujeto y el territorio fueron los dos primeros momentos a conocer, reforzar y entender, se trató aquí –previo paso por los puntos de vista– de delinear, visibilizar, acordar y construir los proyectos –o procesos– con la mayor **inteligencia territorial** posible; aquí fue necesario que todos estuvieran atentos para rescatar las mejores capacidades de cada uno para el objetivo común, hacer juntos el proyecto: el ingeniero, el sociólogo, el veterinario, el funcionario, el grupo de vecinos, el docente, el representante del programa nacional y muchísimos otros. En el fondo fue el momento donde *procesos (cada proyecto en marcha = las tortas)*, *lugares* (cada ámbito territorial de su concreción = la tabla de la mesa) y *actores* (las *cuatro patas de la mesa*) se desplegaron y explicitaron. Ello ocurrió durante el I Seminario OIOTE mencionado y luego en el Curso de Proyectistas de la OPP Oficina de Planeamiento y Presupuesto de la República del Uruguay; así, fueron tomando forma 43 proyectos, con unos 400 actores partícipes. En TAG estos 43 proyectos fueron clasificados en ocho tipos: 1 Proyectos de Estado o macro-proyectos (6 proyectos), Tipo 2 Inteligencia Territorial, trabajo y economía social (12 proyectos), 3 Turismo, trabajo e inteligencia territorial (8 proyectos), 4 Inteligencia territorial y Proyectos Sociales (7 proyectos), 5 Inteligencia territorial y Proyectos Culturales (6 proyectos), 6 Urbanismo, Medio Ambiente e Inteligencia Territorial (4 proyectos), 7 Proyectos Empresarios y Tipo 8 Obras Públicas²⁹, estos dos últimos al

momento no son considerados de inteligencia territorial, aunque se trabaja con los sectores privado y público para que devenguen de inteligencia territorial.

Sin embargo, al cabo de los primeros dos años de la experiencia, no todos fueron éxitos; uno de los principales motivos que condujeron a la inercia de muchos proyectos fue la insuficiente carga horaria para atender tantos proyectos, no sólo por parte de los funcionarios de Lavalleja, sino principalmente de los científicos del GDRI INTI, cuyo trabajo fue honorario. Hoy se trabaja con menos proyectos, aquellos más viables y factibles desde los sujetos, y así se puede realizar en mejores condiciones el seguimiento de cada uno. Se trató en mayor medida de una tarea de animación, sin aplicación del Método *Catalyse* tal como se hace en iniciativas en Europa; de todas maneras se establecieron criterios para la evaluación y concreción de proyectos, diferentes y complementarios a los del EML Esquema de Marco Lógico, requisitos éstos generalmente necesarios para la obtención de financiamiento externo.

Fase 5 en el OIDTe Lavalleja “transformación con inteligencia territorial”

Esta instancia fue cautivante y en ocasiones apasionante, una vez que los actores de los proyectos iban siendo más conscientes que en grupo o equipo podían obtener más micro-logros que si lo hacían de manera individual; actualmente, principalmente por exceso de proyectos para el reducido grupo de la OPyD-OIDTe esta situación hoy tiende a reducir el ritmo de participación. Sin embargo, durante muchos meses, los mismos sujetos, conscientes que integran grupos o equipos actuaron y lo siguen haciendo, ya no como individuos sino en nombre de su proyecto, y en ocasiones en nombre de varios proyectos. Aquí se comenzaron a obtener las primeras *micro-transformaciones*; fueron los primeros logros colectivos en 17 de los 43 proyectos: realizar reuniones con temarios, conseguir un micro-crédito, un subsidio donde corresponda o una capacitación, comenzar una obra, concretar una acción, etc.

De otra forma también, el Plan Quinquenal de Gobierno de Lavalleja aprobó la creación de la *OPyD – OIDTE* Oficina de Promoción y Desarrollo y el Observatorio *OIDTe* de Inteligencia y Desarrollo Territorial, ambos ámbitos institucionalmente inexistentes con anterioridad. La transformación tuvo lugar en la decisión horizontal y colectiva de directores y funcionarios, quienes propusieron a la Intendente Departamental una forma de trabajo y gestión ágil, poco burocrática, eficiente y transparente, innovadora en el Uruguay. La *OPyD* promueve micro, meso y macro proyectos de desarrollo sustentable con inteligencia territorial, el *OIDTe* acompaña científicamente y promueve los ocho criterios científicos de la inteligencia territorial –lo que denominamos el Método *Skypa*, en desarrollo actualmente- mientras que en la actualidad se trabaja en la creación de la Asociación “Transformando Lavalleja Entre Todos” para aquellos casos donde micro-créditos, subsidios y capacitación no pueden ser objeto de concreción/aplicación dentro de las cuentas de gobierno. Los tres ámbitos –OPyD, OIDTe y Asociación– a su vez serán un co-gobierno donde no participarán el Intendente, la Junta Departamental, Diputados, Senadores, Ministros ni el Presidente de la República, sino actores de las cuatro patas de la mesa, representativos electos por aquellos actores partícipes de los

proyectos; esta circunstancia constituye un fuerte factor de legitimación social y sustentabilidad en el tiempo de toda la iniciativa, más allá de los cambios de gobierno. En última instancia siempre es el Gobierno quien decide. Es lo que denominamos “*territorio, actores, gobernanza para la transformación*”, el nombre de nuestro equipo TAG.

El *OIDTe* LAVALLEJA : INNOVACIÓN Y TRANSFORMACIÓN

Al momento —a 2 años de iniciada la experiencia- destacamos cuatro aspectos innovadores y disparadores de *micro-transformaciones* en los próximos años si las condiciones se mantienen: a) aún con muy escasos recursos humanos -5 integrantes y otros funcionarios que colaboran- OPyD-*OIDTe* funciona con tres roles o funciones horizontales y cooperativas: *Equipo*, *UCP* y *Promoción*; *Equipo* se encarga de los recursos humanos y en particular de conformar grupos en primera fase y equipos en segunda fase, una ardua tarea; la *UCP* es la Unidad Coordinadora de Proyectos, propuesta por la OPP Uruguay, encargada de formular los proyectos y formar proyectistas y actores territoriales de apoyo a cada proyecto, mientras que *Promoción* es un área integrada por cuatro líneas: Institucionalidad, Capacitación, Micro-créditos y Subsidios, con una veintena de ventanillas nacionales e internacionales; b) se trabaja arduamente en la creación de un *FoRGa* Fondo Rotatorio de Garantía dirigido en particular a personas que por su condición no son sujetos de crédito, con mecanismos de apoyo extraordinario de parte del Gobierno Departamental que incluye una devolución del 20% de su cuota anual al buen pagador, instrumentable a través de la Asociación y con el control horizontal citado para garantizar la transparencia en el uso de los recursos; c) la instrumentación de un mecanismo para que la concreción de proyectos no derive en los años hacia aperturas políticas, electorales ni de actores económicos monopólicos, propias de algunas Agencias de Desarrollo o de Planes Estratégicos, explicitado en los pilares de la conformación de la Asociación “Transformando Lavalleja Entre Todos” y d) luego de cuatro años de investigaciones³⁰, a decisión conjunta –Departamento, Nación y Red Científica INTI³¹ de crear la primera Universidad de Inteligencia Territorial y Transformación del mundo en Minas; pequeña y ambiciosa universidad, es un proyecto concebido para ser replicable según matices en cada continente o región del planeta en las próximas dos décadas.

30. Peña, A. et al (2009, 2010, 2011a, 2011b)

31. Al momento de esta publicación existe un vínculo institucional, presentaciones oficiales y expedientes mediante, de más de dos años, sin resolver aún, con el Parlamento del Mercosur. La voluntad es co-participar al Mercosur a este proyecto, así como también al Unasur.



I - La Ciudad de Minas, capital de Lavalleja, es conocida como la “capital de las sierras” del Uruguay. En su entorno cercano, a pocos kilómetros, tiene unas bellezas naturales y culturales que la convierten en un lugar muy atractivo, con la ventaja adicional de encontrarse a 80 km de Punta del Este y a 120 km de Montevideo. Fuente: foto del autor

II- En los últimos dos años Lavalleja duplicó el número de turistas que recibía anualmente en 2008 y 2009. El turismo genera empleo y contribuye a revertir el éxodo de población del último medio siglo. En la imagen Villa Serrana. Fuente: foto del autor