

## **PRÁTICAS INNOVADORAS DE GESTIÓN DEL DESARROLLO EN LA REGIÓN DE FRONTERA: PROPONDO CONSTRUCTO DE GOBERNANZA INNOVADORA Y DESARROLLO TERRITORIAL<sup>1</sup>**

## **INNOVATIVE DEVELOPMENT MANAGEMENT PRACTICES IN A BORDER REGION: A CONSTRUCT PROPOSAL OF INNOVATIVE GOVERNANCE AND TERRITORIAL DEVELOPMENT**

## **PRÁTICAS INOVADORAS DE GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO EM REGIÃO DE FRONTEIRA: PROPOSTA DE UM CONSTRUCTO DE GOVERNANÇA INOVADORA E DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL**

**Pedro Luis Büttendender<sup>2</sup>**

**Jorge Oneide Sausen<sup>3</sup>**

### **Resumen**

Este artículo versa sobre el tema de las prácticas innovadoras en la gestión de los procesos de desarrollo regional y territorial en una región de frontera y de los diferentes y nuevos abordajes sobre la gestión de la innovación, del emprendedorismo y desarrollo regional. El objetivo general es estudiar las prácticas innovadoras de gestión del desarrollo de la región de frontera, tomando como base la región noroeste del estado de Rio Grande do Sul, Brasil, proponiendo un constructo que explique este proceso de gobernanza innovadora y desarrollo territorial. El estudio se caracteriza como un estudio de caso, exploratorio y descriptivo, de naturaleza cualitativa. La sistematización y análisis de los datos, relacionaron las evidencias empíricas identificadas, los fundamentos conceptuales, ponderaciones de distintos autores e interpretaciones conclusivas de los autores del estudio. Los avances, innovaciones y cambios en la sociedad y en las organizaciones impactan en las diversas concepciones y conceptos de la gestión, gobernanza y desarrollo territorial. Representar e identificar las variables y sus impactos, combinados con la competencia estratégica y tecnológica de liderar e implementar iniciativas que promuevan el desarrollo sustentable de una región o territorio constituye uno de los pilares diferenciadores. Al presentar un conjunto de prácticas innovadoras de gestión del desarrollo implementadas en la región en estudio y, en consecuencia, el modelo a medida que esta región desarrolló su sistema de gobernanza territorial, constituye un subsidio teórico

<sup>1</sup> Una versión anterior de este documento fue presentada durante el VIII Seminário Internacional sobre Desenvolvimento Regional - SIDR 2017 (Santa Cruz do Sul/RS, Unisc, 13 a 15.09.2017).

<sup>2</sup> Doutor em Administração, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí – RS. E-mail: pedrolb@unijui.edu.br

<sup>3</sup> Doutor em Engenharia de Produção, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí – RS. E-mail: josausen@unijui.edu.br

importante para ampliar la comprensión de los procesos innovadores de gobernanza y desarrollo territorial.

**Palabras-clave:** Gobernanza. Innovación. Emprendedorismo. Desarrollo Territorial.

## Abstract

This article deals with innovative practices in the management of regional and territorial development processes, within a border region between Brazil and Argentina, and the different approaches regarding innovation management, entrepreneurship, and regional development. The general objective here is to study development management innovative practices in the Brazilian state of Rio Grande do Sul's northwest region, by proposing a construct which explains such processes. The study is characterized as a case study, exploratory and descriptive, of a qualitative nature. Data analysis and systematization allowed us to relate the identified empirical evidences, conceptual foundations, considerations from different authors and our own conclusive interpretations. Advances, innovations, and changes in society and organizations impact on the different concepts of management, governance, and territorial development. Representing and identifying the variables and their impacts, combined with the strategic and technological competence to lead and implement initiatives promoting sustainable development of regions or territories are one of the distinguishing building blocks. By presenting a set of innovative development management practices implemented in the area under study and because this region's model developed its own territorial governance system, it constitutes an important theoretical contribution to broaden the understanding of innovative governance processes and territorial development.

**Keywords:** Governance. Innovation. Entrepreneurship. Territorial Development.

## Resumo

Este artigo versa sobre as práticas inovadoras na gestão dos processos de desenvolvimento regional e territorial em uma região de fronteira e as diferentes e novas abordagens para gerenciar a inovação, o empreendedorismo e o desenvolvimento regional. O objetivo geral é estudar práticas inovadoras de gestão do desenvolvimento na região de fronteira, com base na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, Brasil, propondo um construto que explique esse processo de governança inovadora e desenvolvimento territorial. O estudo é caracterizado como um estudo de caso exploratório e descritivo, de natureza qualitativa. A sistematização e análise dos dados relacionaram as evidências empíricas identificadas, fundamentos conceituais, ponderações de diferentes autores e interpretações conclusivas dos autores do estudo. Avanços, inovações e mudanças na sociedade e nas organizações impactam em vários conceitos e conceitos de gestão, governança e desenvolvimento territorial. Representar e identificar variáveis e seus impactos, combinados à competência estratégica e tecnológica de liderar e implementar iniciativas que promovam o desenvolvimento sustentável de uma região ou território, constituem um dos pilares diferenciadores. Ao apresentar um conjunto de práticas inovadoras de gestão do desenvolvimento implementadas na região em estudo e, conseqüentemente, o modelo dessa região desenvolveu seu sistema de governança territorial, constitui um importante subsídio teórico para ampliar a compreensão dos processos inovadores de governança e de desenvolvimento territorial.

**Palavras-chave:** Governança. Inovação. Emprendedorismo. Desenvolvimento territorial.

## Introducción

Las transformaciones en la sociedad, los nuevos y diferentes enfoques sobre las ciencias de la gestión del desarrollo, de la acumulación de competencias y de las competencias tecnológicas requieren nuevos aportes de conocimientos. Regiones que desean alcanzar niveles superiores de

desarrollo, constituyéndose en territorios innovadores, requieren la acumulación de nuevas capacidades y competencias tecnológicas y sociales.

Los cambios ocurridos en el proceso de desarrollo económico en las últimas décadas, y sus relaciones con los territorios, se caracterizan por la inestabilidad, el aumento de la competencia de los mercados y el crecimiento desigual entre las regiones, según el enfoque ofrecido por Gorenstein (2015). Para enfrentar estas adversidades y permitir el desarrollo económico, los diferentes agentes se han unido de diversas formas (cadenas productivas, acuerdos locales, alianzas estratégicas, redes, etc.). El objetivo de estas uniones, entendidas como acuerdos productivos, es alcanzar mejores niveles de competitividad que no tendrían condiciones de alcanzar de manera individual. Surgen de esta manera, nuevas formas de organización de la producción, las cuales pasan a ser percibidas como instrumentos de política para el desarrollo industrial y territorial.

Por un lado, en la raíz del desarrollo regional, se encuentran diversas formas de organización de la producción; por otro, existen diferentes teorías que buscan explicar científicamente la dinámica económica de una región. La teoría keynesiana, por ejemplo, describe los circuitos económicos en el ámbito nacional, liquidez del mercado, en un contexto de corto plazo. En cuanto al enfoque neoclásico, éste basa su análisis en mecanismos ajustados instantáneamente en función de las variaciones del mercado (Chiarella; Guilmi, 2013 y Marcato, 2014). El abordaje más reciente de los medios innovadores, tal vez sea el que más haya avanzado, ya que profundiza su estudio en cuestiones tales como capacidad de innovación e de emprender, y la gestión y gobernanza del territorio (Dallabrida; 2015, Julien, 2010; Y Moulaert & Sekia, 2010). De esta manera, el presente trabajo tiene como objetivo general estudiar las prácticas innovadoras de gestión del desarrollo de la región de frontera, tomando como base la región noroeste del estado de Rio Grande do Sul, Brasil, proponiendo un constructo que explique este proceso de gobernanza innovadora e desarrollo territorial.

El presente artículo está estructurado en cuatro partes: los fundamentos conceptuales y teóricos sobre gobernanza regional y desarrollo territorial; las referencias metodológicas; la descripción y proposición del constructo de gobernanza territorial; las consideraciones finales; y las referencias bibliográficas.

## **Gobernanza y desarrollo territorial**

El tema del desarrollo territorial y de la gestión de los procesos de desarrollo es objeto de estudios, reflexiones y propuestas de diversas esferas de la sociedad. En la dimensión de los conceptos y paradigmas de desarrollo se constatan cambios y evolución en cuanto a su comprensión. Desde esta visión, el desarrollo, a partir del crecimiento económico, pasando por conceptos de desarrollo espacial y territorial hasta las comprensiones actuales, reconoce los aportes de diversas configuraciones políticas, sociales, económicas, tecnológicas, culturales y ambientales (Dallabrida, 2011)

Las iniciativas de desarrollo en regiones o territorios protagonizadas por las demás estructuras e instituciones de la sociedad, tales como iglesias, cooperativas, organizaciones sociales y comunitarias, son evidenciadas como experiencias positivas y exitosas de desarrollo, basadas en estructuras de organización social y económica, referenciadas por el espíritu comunitario, cooperativo y emprendedor son conocidas como experiencias pioneras y positivas de desarrollo regional y territorial (Fischer, 2002).

Otras variables son conocidas y reconocidas y que impactan directamente en la dinámica del desarrollo de las regiones, como por ejemplo, su localización geográfico-espacial y geopolítica, la distancia a los centros poblacionales y de poder, su composición demográfica y antropológica, la disponibilidad de recursos naturales, renovables o no, la proximidad a regiones de fronteras nacionales o internacionales, la existencia de una red institucional y organizacional en la región, la estructura de liderazgo, su capacidad de visión de futuro y de articulación para el desarrollo, de las inversiones en estructuras de investigación, ciencia y desarrollo, de las competencias tecnológicas y profesionales para la ejecución, de la capacidad innovadora y de emprendedorismo con el propósito de generar producción, trabajo e ingreso y el agregado de valor (Büttenbender, 2010).

La verificación inicial del tema se fundamenta en la amplitud, complejidad y variedad de enfoques del desarrollo, como así también, el reconocimiento de los aportes y de múltiples influencias de impactos en el estudio y en la comprensión profunda del tema. El soporte de los procesos duraderos de desarrollo y que resulten en un desarrollo sustentable, requieren dinámicas de Gobernanza regional capaces de sustentar la participación y el compromiso de las estructuras del

Estado, de agentes público-gubernamentales, emprendedores, universidades y demás instituciones y organizaciones de la sociedad civil organizada (Veltz, 1995).

La definición de una estrategia de desarrollo resulta del enfrentamiento de intereses diferenciados, lo que implica construir el desarrollo en múltiples escalas espaciales e instancias de poder (Brandão, 2007). En esta misma línea de análisis, Vainer (2002) ha declarado que en los procesos de desarrollo territorial es necesario pensar en estrategias desde una perspectiva multiescala, que requieren la consideración de factores sociales, económicos y políticos.

Fischer (2002) señala que contemporáneamente las relaciones entre los actores interorganizacionales e interinstitucionales, así como las estrategias de gestión, son transescalares. Además de otras implicaciones, de esto resulta que el abordaje y el enfrentamiento de los problemas deben ser, entonces, de naturaleza transescalar, o sea, implica actuar y trabajar en todas las escalas, no quedarse solamente en una escala localizada. Brandão (2007) refuerza eso que es imprescindible buscar construir estrategias multiescalares para el análisis de los fenómenos sobre los cuales se desea intervenir.

Tratar el tema de desarrollo regional o territorial requiere mirar la complejidad y reconocer a importancia de la participación de la sociedad local, el planeamiento continuo de la ocupación del espacio y en la distribución de los frutos del proceso de crecimiento. La región es cada vez más uno de los puntos centrales de las estrategias que apuntan a la competitividad y el atractivo económico, y es en la región donde se refuerza la cohesión social. No obstante, se puede generar una mejor transversalidad en políticas públicas con la participación popular, y con esto, desarrollar una región, contando con la ayuda de instituciones y de liderazgos locales presentes en cada una de ellas (Veiga, 2006).

El desarrollo se caracteriza por el crecimiento (incrementos positivos en el producto y en la renta) representado por las transformaciones realizadas para satisfacer las más diversas necesidades del ser humano, tales como: salud, educación, habitación, transporte, alimentación, ocio, entre otras. Definiciones que convergen se hacen y se publican por Veltz (1995), Boisier (1996), Sen (2000), Theis (2001), Becker e Witmann (2003), Méndez (2006) y Dallabrida (2011 y 2015),

Guiado por las definiciones de Mintzberg (2010), donde la gestión comprende los procesos de planeamiento, liderazgo, organización y control de los esfuerzos realizados por los miembros de la organización y el uso de todos los otros recursos organizacionales para alcanzar los objetivos establecidos. El planeamiento es definido como un proceso de establecimiento de objetivos. Siendo que los objetivos se caracterizan por los resultados específicos de las metas que se desean alcanzar. Define al planeamiento como una función administrativa que determina anticipadamente cuales son los objetivos que deben ser alcanzados y que se debe hacer para alcanzarlos. Complementa aun, que se trata de un modelo teórico para la acción futura. El planeamiento estratégico consiste en una herramienta administrativa que busca a través del análisis del entorno de una organización o región, crear una conciencia de las oportunidades y amenazas, de las fortalezas y debilidades para el cumplimiento de sus objetivos. Los planes estratégicos se destinan a las necesidades a largo plazo y establecen directivas de acción completas, abarcando a toda la organización, determinan los objetivos, las acciones a ser tomadas y qué recursos serán necesarios para realizarlas. Es un planeamiento que involucra plazos más largos y es más inclusivo. Ése busca señalar cómo hacer para alcanzar los objetivos.

Mintzberg (2010) define que existe una jerarquía de planeamiento que se clasifica en tres niveles, los cuales son: planeamiento estratégico, planeamiento táctico y planeamiento organizacional. Asume como características principales el ser un proyecto de largo plazo donde sus efectos serán percibidos en los próximos años, involucra a la empresa en su totalidad, ya que abarca todos sus recursos y áreas, es definido por la cúpula de la organización y corresponde a un plan mayor al que todos se encuentran subordinados. Así, se puede afirmar que el planeamiento estratégico se vuelca hacia las medidas positivas que una organización podrá tomar para enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades encontradas en su entorno. A pesar de ser una herramienta usada más comúnmente en las empresas, en los últimos años el planeamiento estratégico ha sido utilizado por varias regiones para la elaboración de proyectos de desarrollo regional.

El planeamiento estratégico territorial hace referencia al relevamiento de la información fundamental para deliberar sobre las opciones consistentes con el fin de proponer acciones oportunas para el desarrollo de un determinado espacio (Allebrandt; Büttgenbender; Siedenberg, 2010). Éste puede ser definido como la aplicación sistemática del conocimiento humano para prever

y evaluar cursos de acción alternativos con vistas a la toma de decisiones adecuadas y racionales que sirvan de base para acciones futuras. No se trata solamente de un proceso técnico sino también político, siendo que abarca el encaminamiento de soluciones técnicas para el ámbito de la decisión política, así como la creación de actitudes de aceptación para las decisiones de planeamiento.

Los autores Peters y Pierre (1998) destacan los principales elementos que se encuentran insertos en el debate conceptual sobre gobernanza. Se priorizan tres de ellos: (1) el destaque de la importancia de las redes con el argumento de que las mismas pasaron a dominar la política pública; (2) relativización de la capacidad de control del Estado, argumentando que sustituye las formas de control directo por la capacidad de influencia en la negociación con los miembros de la red; (3) combinación de los recursos públicos y privados con la creación de sociedades más o menos formales entre los actores de gobierno y del sector privado en el proceso de gobernar.

De acuerdo con Fernández, Amin y Vigil (2008), en la temática del desarrollo territorial, el problema reside en un grupo de inconsistencias que ha dominado el cuerpo teórico del desarrollo regional, constituido en una "nueva ortodoxia" que orienta el contenido de las políticas de desarrollo territorial, tanto en los países centrales como periféricos.

Dallabrida (2010) conceptua que la gobernanza territorial acontece a través de la actuación de los diferentes actores, en las instituciones, incluyendo el Estado, y organizaciones de la sociedad civil, en redes de poder socioterritorial. Redes de poder socioterritorial es un término propuesto para referirse a cada un de los segmentos de la sociedad organizada territorialmente, representados por sus liderazgos, constituyéndose en la principal estructura de poder que, en cada momento de la historia, asume posición hegemónica, volviéndose capaz de dar la dirección político-ideológica al proceso de Desarrollo.

En términos de gobernanza territorial, Dallabrida (2010) argumenta que la comprensión de que la planificación y gestión del territorio implica el establecimiento de procesos de diálogo social, reafirmando la posibilidad de que se basen en el diseño de la gobernanza territorial. Reafirma el argumento de que la planificación y gestión de la territorialidad se resumen en la llamada gobernanza territorial, en particular. El autor sostiene que la práctica de la gobernanza territorial puede resultar (i) en la definición de una estrategia de desarrollo territorial y en la implementación de las condiciones necesarias para su gestión, (ii) en la construcción de pactos socio-territoriales resultantes de formas de diálogo social como ejercer la acción colectiva y, finalmente, (iii) construir una visión prospectiva del futuro. Una práctica calificada de gobernanza territorial es un requisito previo fundamental para planificar y gestionar el territorio desde una perspectiva colaborativa y democrática. Las definiciones agregadas, los temas de gobernanza y desarrollo territorial se lexicografían en un diccionario sobre desarrollo regional y temas relacionados (Griebeler y Riedl, 2017).

## Metodología

El estudio se caracteriza como un estudio de caso, exploratorio y descriptiva (Yin, 2010), de naturaleza cualitativa. Los autores Triviños (1987), Bryman (1988), Delgado y Gutiérrez (1995) y Taylor y Bogdan (1996) aclaran y sostienen que las investigaciones pueden ser al mismo tiempo cualitativas.

Estudiar las prácticas innovadoras de gestión del desarrollo de la región de frontera, tomando como base la región noroeste del estado de Rio Grande do Sul, proponiendo un constructo que explique este proceso de gobernanza innovadora y desarrollo territorial. Estudios sobre desarrollo regional se sustentan en construcciones sociales, o sea, comportamientos, competencias, creencias, percepciones y valores. Por lo tanto, los métodos de investigación a ser empleados son originarios de esta perspectiva, considerando la observación directa, entrevistas cualitativas y la perspectiva participativa (Easterby-Smith<sup>1991</sup>).

La presente investigación fue estructurada a partir de seis conjuntos de acciones, destacándose: 1) búsqueda de fundamentos y antecedentes en la literatura con interface en las experiencias, con el fin de delimitar el objetivo de la investigación y la problemática de la misma; 2) Elaboración y delimitación de los objetivos, la justificación y la temática y estructura central de la investigación; 3) La fundamentación teórico conceptual de los principales componentes y referencias necesarias para la realización del estudio; 4) Elaboración y definición de la tipología de investigación y sus procesos, con el fin de tener un sustento instrumental y metodológico de la investigación; 5) Delimitación y diagnóstico de la información, datos e insumos necesarios para la descripción y análisis del objetivo del estudio; 6) La formulación de las propuestas prospectivas y estratégicas, en

cuanto a los aportes de esta investigación, en la referencia, orientación y oferta de contribuciones al medio investigado y la propia sociedad, para atender la gestión y el gobernanza del proceso de desarrollo.

La sistematización y análisis de los datos, con la finalidad de atender a los objetivos del estudio, relacionaron y contemplaron las evidencias empíricas identificadas, los fundamentos conceptuales, ponderaciones teóricas de distintos autores y interpretaciones conclusivas de los autores del estudio.

### **Gobernanza territorial y desarrollo – La propuesta de un constructo**

La gestión del desarrollo regional parte del conocimiento de la amplitud, diversidad y complejidad de las relaciones e instituciones involucradas. La simplicidad sugiere una superficialidad en el soporte del proceso de desarrollo y de la sustentabilidad continua a lo largo del tiempo. En esta sección, luego de abordar la estructura y la dinámica de los consejos regionales de desarrollo, el perfil económico-social de la región noroeste del estado de Rio Grande do Sul, Brasil, el capital institucional y el detalle de las principales cadenas productivas, se expone la perspectiva de presentar una propuesta de constructo para la gestión y la gobernanza territorial del desarrollo.

El enfoque y análisis de las asimetrías de las discrepancias que impactan en la dinámica del desarrollo, a partir de las capacidades de innovación, de fomento al emprendedorismo, el aumento de las competencias tecnológicas, económicas, sociales y ambientales y sus relaciones entre sí, constituyen las bases para la elaboración y propuesta de un constructo de gestión y de gobernanza innovador y territorial del desarrollo.

Diferentes autores han defendido recientemente que el desarrollo posee una fuerte relación con el estándar de organización socioeconómica territorial. Se destaca Velz (1995) cuando define que el desarrollo de los territorios, así como el desarrollo en general, pasa actualmente por la densidad y calidad de las relaciones entre los actores, dependiendo más de la pertinencia de los cuadros colectivos de acción, del vigor de los proyectos y de las anticipaciones del futuro que de la infraestructura y de los equipamientos.

Si es cierto que la innovación resulta de la lógica económica (modelo de organización territorial de la producción, configurado por la red empresarial local), la comprensión del proceso de innovación requiere, además de esta, la aprehensión de una lógica social (la dinámica institucional configurada por los actores que personifican las sociedades orientadas al desarrollo local), considerando que la innovación es esencialmente el resultado de un proceso interactivo de aprendizaje colectivo (Lopes, 2001).

Las sinergias de estos factores pueden generar innovaciones resultantes de la intensidad cualitativa de los factores locales de soporte a la competitividad (universidades, centros o institutos de investigación, escuelas técnicas, etc.), apoyando la constitución de territorios innovadores. La innovación como elemento esencial resultante de los procesos de aprendizaje individual y colectivo, deriva en la acumulación de nuevas competencias territoriales. El uso del término competencia territorial se justifica en el sentido etimológico que se expresa como la habilidad, la aptitud y la capacidad que posee un territorio para ofrecer mejores condiciones de vida a la población, conjugada con el enfoque geográfico. Este proceso requiere también una elevada densidad institucional, capacidad de innovación colectiva con vistas al desarrollo de las cadenas de valor en el territorio. Como señalan Fernández, Amin y Vigil (2008), un triángulo para habilitar nuevas estrategias de fomento al desarrollo y superar los limitados enfoques regionalistas del desarrollo.

En el estudio del entorno regional se constata la presencia del modelo del “Triángulo de Sábato”, explorado y propuesto por Etzkowitz (2009), que presenta la cooperación entre el Estado (gobierno), la industria (empresarios) y la Universidad. La interface sistémica entre ambas resulta en el entorno de la “triple hélice”, incluso en la Figura 1. El primer vértice, el Estado, comprende el conjunto de instituciones que tienen por finalidad formular e implementar políticas públicas y movilizar recursos hacia los otros dos vértices a través de procesos legislativos y administrativos. El segundo vértice, la industria (estructura productiva), abarca el conjunto de sectores productivos que proveen los bienes y servicios demandados por la sociedad. El tercer vértice, la Universidad (infraestructura científico-tecnológica), comprende las siguientes dimensiones: a) el sistema educativo que forma a los individuos que protagonizan las actividades de investigación (científicos, tecnólogos, administradores); b) los laboratorios, institutos y centros de P&D; c) el sistema de planeamiento, promoción, coordinación y estímulo a la investigación (consejos de investigación,

academias de ciencias); y d) los mecanismos jurídico-administrativos que regulan las instituciones de investigación y los recursos financieros aplicados a su funcionamiento.

Inicialmente indicado para países desarrollados, en el enfoque de los temas de la gestión del conocimiento, del desarrollo y de la transferencia de tecnología, pasó a ser aplicable a la realidad y entorno de los países y regiones en desarrollo. Este modelo indica que la Universidad (academia) asume un posicionamiento dinámico, capaz de promover la cooperación y la competitividad de las organizaciones (empresas) en entorno en la región. El Estado que se ubica en el vértice superior del "Triángulo de Sábato" establece una relación mutua con la Academia, ya que algunas actividades u objetivos se superponen. Este vínculo es complementario a la relación Universidad-Empresa, constituyendo, de esta manera, una relación triple: universidad, empresas y gobierno (Dagnino,2003).

La gestión del desarrollo de la región noroeste del estado de Rio Grande do Sul, Brasil, con base en el sistema de cooperación de la triple hélice, sugiere la necesidad de un enfoque más amplio, que incorpore la trayectoria de las interfaces entre las políticas y programas de innovación y de transferencia tecnológica. Se constata una frágil estructura de inversión articulada con las estrategias consolidadas. La existencia de una red institucional relevante basada en organismos gubernamentales, consejos, universidades, polos de innovación tecnológica, agencias de desarrollo, sindicatos, etc., con reconocida cantidad de programas y proyectos, no se presentan con un enfoque e intensidad suficientes para apalancar una trayectoria sustentable de desarrollo.

Las iniciativas existentes, a pesar de relevantes y altamente oportunas, son aisladas y reflejan de forma limitada la interface de inversión de recursos publico-estatales, el enfoque y el énfasis de los proyectos en el ámbito de las universidades y de las demandas de las empresas y de los procesos productivos. La ausencia de un plan estratégico de desarrollo científico y tecnológico para la región noroeste sostiene la propuesta y mantenimiento de iniciativas importantes, pero aisladamente insuficientes. Combinados, las tímidas inversiones en investigación y desarrollo por parte de las empresas, revelan la comprensión limitada de la importancia de la innovación. Aun cuando se instalan procesos de aprendizaje más intensos y ocurre la innovación y la acumulación de nuevas competencias tecnológicas, estas se encuentran distantes de la tecnología de frontera de la respectiva industria y de agregados significativos en la performance técnica y económica de las firmas. Estas definiciones corroboran también estudios anteriores volcados hacia la industria metalmeccánica, fabricante de maquinas agrícolas, como publicado por Büttenbender (2010).

Etzkowitz (2009) lanza una advertencia que converge con el entorno regional diagnosticado, donde la innovación debe considerar el desarrollo de nuevos productos en las empresas, pero también la creación de nuevos acuerdos entre las esferas institucionales que propicien las condiciones para la innovación. El diagnostico regional, evidenciado durante la recolección de los datos, revela que los vértices de este triángulo se encuentran desconectados. La aproximación, alineación, integración y cooperación de estas instituciones es señalada como una posible solución para la cuestión de la innovación tecnológica, pues presupone una integración directa entre el Estado, la ciencia realizada en la Universidad y la tecnología desarrollada en la Industria (empresas).

La existencia de aglomerados productivos aun incipientes, como por ejemplo los agrupamientos productivos locales - APLs, demuestra una fragilidad en la promoción del aprendizaje colectivo e interorganizacional. Se evidencian varios sistemas productivos, como elementos de la cadena productiva, dimensionados en las cadenas de alimentos, metalmeccánica, fabricantes de maquinas agrícolas, muebles y confecciones. No obstante, las relaciones entre firmas son limitadas a las relaciones de la cadena cliente-proveedor y la interface de la tercerización (outsourcing). El estímulo a los aglomerados productivos puede resultar en nuevos procesos de aprendizaje, la acumulación de nuevas competencias tecnológicas y la innovación. Mediante las acciones de los aglomerados y la integración productiva se generan nuevos espacios de cooperación e integración entre universidades, empresas y gobierno.

A partir de la delimitación de las asimetrías y discrepancias que impactan en el proceso de desarrollo, se constituyen las bases para la formación de territorios innovadores, con base en el emprendedorismo y en la economía del conocimiento, que sugieren la combinación de inversiones en tecnología, innovación y emprendedorismo. La combinación triangular, bajo el punto de vista de Julien (2010), reconoce las relaciones intra (dentro de cada vértice), inter (entre los tres vértices) y extra (entre cada uno de los vértices con el contexto externo del espacio en el cual se encuentran), como muestra la Figura 1.

La región revela las inversiones necesarias en estructuras calificadas de investigación y desarrollo que prioricen la acumulación de competencias tecnológicas volcadas hacia las cadenas productivas. La elevación de los niveles de las funciones tecnológicas con la capacidad de realizar funciones tecnológicas más avanzadas y compelas se incorpora como una prioridad. Aportando nuevos procesos de aprendizaje con una mayor intensidad e interacción incorporaran nuevas competencias y capacidades de innovación, como propone Figueiredo (2009).

De los procesos de aprendizaje, con el aumento de las capacidades para generar soluciones tecnológicas (funciones tecnológicas) y la optimización de las competencias para concebir innovaciones sugieren inversiones en mejora del entorno emprendedor. Como señala Julien (2010), la constitución de oportunidades y niveles diferenciados de creación de valor dependerá de la capacidad de generar innovación y rupturas en los mercados.

Desarrollar entornos favorables y con competencias para transformar las capacidades tecnológicas, productivas y de innovación en nuevas oportunidades para agregar trabajo e ingresos. Emprender nuevos negocios en cualquiera de los dos eslabones de las cadenas productivas, ya sea de manera autónoma o insertos en otros sistemas de producción. La red económica y productiva requiere el estímulo a las capacidades emprendedoras, aumentando y mejorando el agregado de valor y la generación de nuevas oportunidades de trabajo e ingreso. Con este fortalecimiento económico, con equilibrio ambiental y equidad social, se realimentarán los procesos de aprendizaje con vistas a la acumulación de nuevas competencias tecnológicas y las capacidades de innovación.

En el enfoque del constructo de la matriz de desarrollo, del progreso del territorio, se incorpora el tercer conjunto de variables que son los pilares del desarrollo sustentable, de acuerdo con lo propuesto por Elkington (1998) y Días (2009): económico, social y ambiental. Los pilares son también explorados por Sachs (2004), como cinco elementos, agregando las variables políticas y territoriales. Sin ser tautológico, en cuanto los enfoques anteriores, esta matriz aplicada a la realidad regional estudiada, analizan los tres pilares sugiriendo el desarrollo económico eficiente, equidad social y equilibrio ambiental, en conformidad con la combinación que se ilustra en la Figura 1.

Se refuerzan en este enfoque los aportes realizados por Veiga (2006), en cuanto sintetiza que el desarrollo sustentable combina cuatro indicadores: a) llevar una vida larga y saludable; b) ser instruido; c) tener acceso a los recursos necesarios para un nivel de vida digno; y d) ser capaz de participar de la vida en comunidad. Definiciones que se corroboran con las contribuciones de Almeida (2007), cuando argumenta que el desarrollo sustentable se relaciona con las estructuras de poder y sus interfaces entre gobiernos, empresas y organizaciones de sociedad civil.

El desarrollo sustentable de la región apunta hacia las estructuras de gobernanza del desarrollo regional y de forma más específica, como define Dallabrida (2011 y 2015) a la estructura de gobernanza socio territorial. La combinación de estrategias, basadas en un plan estratégico de desarrollo, que contemplan las dinámicas de la gobernanza regional, son capaces de sostener la participación y el compromiso de las estructuras del Estado, agentes publico-gubernamentales, emprendedores, universidades y demás instituciones y organizaciones de la sociedad civil organizada.

La definición coincide con Veltz (1995) cuando señala que el proceso de desarrollo sustentable del territorio requiere: a) de la competencia de sus cuadros colectivos de acción y liderazgo; b) de la competencia local en la constitución de redes internas y externas, de diferentes formas de organización social local; c) de la capacidad de construir en consenso una visión de futuro; y d) de la densidad y calidad de la interacción entre los liderazgos con la presencia de instituciones sólidas y activas.

El análisis de contexto regional bajo estudio sugiere un enfoque integrado y sistémico de los tres modelos abordados anteriormente: a) la Gestión del Desarrollo con base en el "Triángulo de Sábato" (Estado, Industria y Universidad); b) la Gestión del Desarrollo con base en los territorios innovadores (Tecnología, Innovación y Emprendedorismo); y c) los Pilares del Desarrollo Sustentable (económico, social y ambiental). La formulación de un nuevo constructo que relaciona sistemáticamente los tres grupos de modelos, donde cada conjunto en particular anteriormente detallado revela la combinación triangular que reconoce las relaciones intra (dentro de cada vértice), inter (entre los tres vértices) y extra (entre cada uno de los vértices con el contexto externo del espacio en el cual se encuentran).

La exploración justificada del tema del desarrollo de la región, del territorio del noroeste gaucho sugiere la necesidad de reconocer el conjunto de antecedentes, de las referencias conceptuales, de la complejidad de los temas, la amplitud de las relaciones involucradas y la



acumulación de competencias estratégicas y tecnológicas superiores. El abordaje individual de cada modelo tendera a un enfoque lineal y simplificado frente a la amplitud del tema. Por lo tanto, asociados al contexto de su trayectoria histórico-evolutiva, la amplitud de las relaciones y la variedad de factores involucrados para el desarrollo sustentable de una región mediterránea, presenta desafíos adicionales, lo que sugiere un abordaje combinado, sistémico e interdependiente, proponiendo la constitución de un nuevo constructo de gobernanza innovador y territorial del desarrollo, como lo muestra la Figura 1.

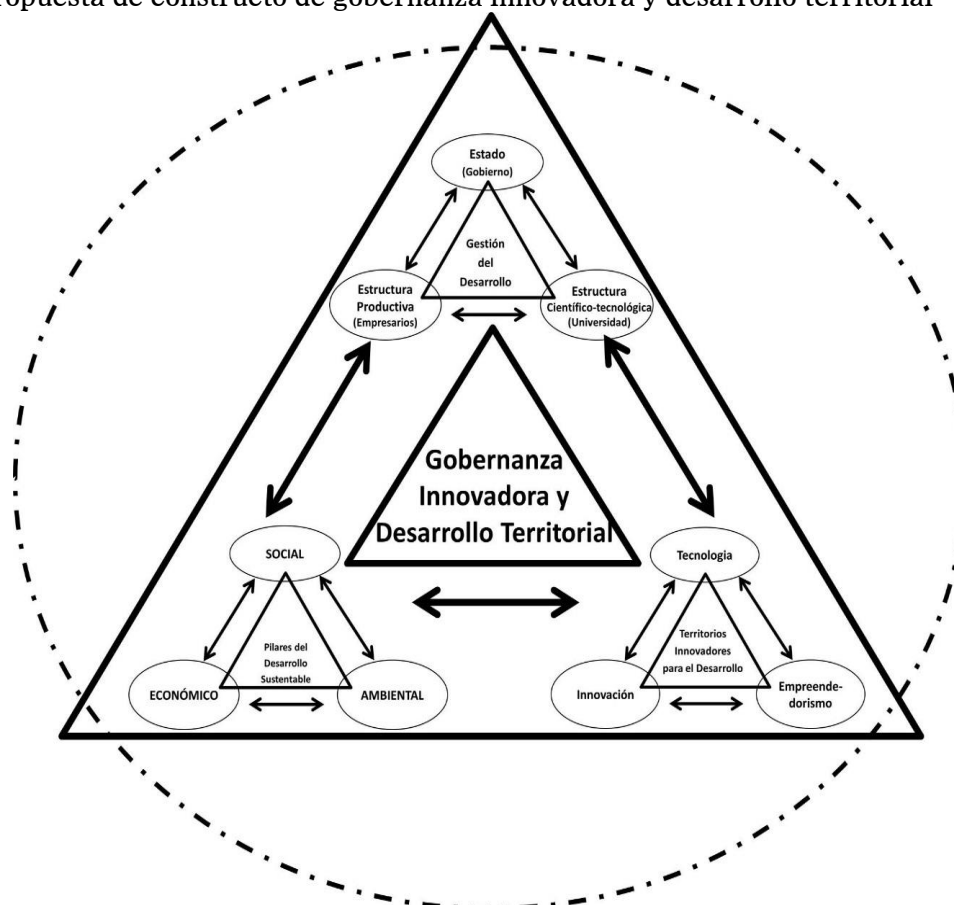
En el análisis del constructo, además de identificar de manera objetiva la combinación de los tres conjuntos, en el cual cada uno se fundamenta en una conceptualización propia, es posible verificar e identificar la combinación triangular, sinérgica e integrada, formando una propuesta innovadora y diferenciada de constructo de análisis y de gestión de los procesos de desarrollo regional y territorial.

El constructo propuesto se reporta al papel y a la importancia de los líderes gestores de los procesos de desarrollo, atribuyendo asimetrías entre la importancia y las relaciones de causa y efecto. Coincide con el modelo del triángulo de la sustentabilidad (modelo 3 D's) propuesto por Mauerhofer (2008), sin, no obstante, debilitar con la atribución de los grados de importancia y de los paradigmas disciplinares. Los procesos, etapas y competencias de la gestión, inherentes a la trayectoria de desarrollo de regiones y territorios, podrá agregar importantes aportes de otros autores.

En el ámbito de las ciencias sociales aplicadas, incorporar la responsabilidad de proponer un constructo de gobernanza innovador y territorial del desarrollo justifica apreciar y reconocer la posibilidad de su refutabilidad, bajo el punto de vista de Popper (1982), y no podrá ser considerada una verdad absoluta o definitiva.

El proceso de desarrollo a partir de la propuesta de un constructo de gobernanza innovador y territorial del desarrollo concierne a un conjunto de estrategias que puedan potenciar las iniciativas prometedoras en los procesos de gestión y de gobernanza del desarrollo de la región, del territorio.

**Figura 1:** Propuesta de constructo de gobernanza innovadora y desarrollo territorial



Fuente: Elaboración de los autores

Como se ha detallado en el estudio, los conceptos sobre el desarrollo varían a lo largo del tiempo y se sustentan en diferentes escuelas y que se reflejan en el ámbito del territorio bajo estudio: estrategia de modernización en la década de 1950; estrategia de la disociación en la década de 1960; estrategia de evaluación de necesidades básicas en la década de 1970; estrategia del ajuste natural en la década de 1980; estrategia del desarrollo sustentable en la década de 1990; estrategia de gobernanza global a finales de los años 1990; y las estrategias de mediano alcance, de los pactos socio-territoriales y constitución de regiones innovadoras, a partir del 2000. En este contexto se establecieron elementos constitutivos del desarrollo y que destacan a las regiones que sean capaces de invertir e integrar a la investigación, la ciencia y la tecnología con los sistemas productivos del territorio.

Las bases del desarrollo sustentable en la sociedad del conocimiento se identifican en las estrategias enfocadas en las redes de cooperación que involucran al poder público (estructura del Estado en todos sus niveles), empresas (emprendedores), las universidades (centros de investigación y desarrollo, escuelas en todos sus niveles) y las organizaciones comunitarias (iglesias, ONG's, asociaciones, cooperativas, sindicatos, etc.).

La dinámica de la globalización o mundialización de las competencias estratégicas y tecnológicas apunta hacia el territorio en la medida en que impacta la dinámica económica de territorios/regiones/ciudades/lugares. A medida que los territorios se ven afectados por los actores locales en línea con los cambios y avances mundiales, establecen su propia dinámica de desarrollo territorial. Estos pueden presentar características de territorios innovadores cuando expanden la agregación de valor, generan nuevas oportunidades de empleo e ingresos, incorporan nuevas tecnologías, fortalecen las relaciones sociales, la sostenibilidad y la gobernanza del territorio.

Frente a las asimetrías y discrepancias que impactan en la dinámica del desarrollo del territorio bajo estudio y los componentes del constructo propuesto, se proponen estrategias que puedan potenciar las iniciativas prometedoras del desarrollo:

1. Composición de un pacto socio-territorial regional, abarcando liderazgos del poder público, empresas (emprendedores), las universidades (centros de P&D), y las organizaciones comunitarias, articuladas desde los Consejos Regionales de Desarrollo – Coredes.
2. Estrategia de aceleración del desarrollo territorial con inversiones en al calificación de la gestión pública, con una mayor integración entre las políticas públicas en las escalas federal, estadual, municipal y regional. Las acciones implementadas regionales a través de consorcios públicos y agencias públicas regionales (Dallabrida et al., 2010; Dallabrida, 2011 y 2015) , para permitir, mediante la cooperación, el logro de los proyectos, recursos y acciones para potenciar la aplicación de recursos, racionalizar las estructuras y medios y optimizar los resultados e impactos en el desarrollo regional.
3. Estrategias de inversión en P&D, extensión tecnológica y productiva, innovación, cooperación entre las cadenas productivas con las estructuras de ciencia y tecnología, universidades, polos de innovación tecnológica y centros de generación, difusión y extensión tecnológica.
4. Proyecto de inversión en alternativas logísticas, de comunicación y tecnológica, con el propósito de promover el desarrollo económico, la equidad social y la sustentabilidad ambiental.
5. Estimular el emprendedorismo innovador-tecnológico-territorial, priorizando iniciativas productivas de elevada performance tecnológica y de valor, estimulando la formación de redes locales de cooperación y redes internacionales de cooperación en función del desarrollo y la acumulación de competencias estratégicas, tecnológicas y de negocios.
6. Ampliar inversiones en los procesos de educación y formación técnico-profesional, en todos los niveles, combinando y potenciando iniciativas que vienen siendo emprendidas en áreas humanas y tecnológicas, destacando las ciencias sociales aplicadas, ingenierías y tecnológicas.
7. Ofrecer propuestas de desarrollo de regiones mediterráneas y transfronteirizas, orientados por los mecanismos de participación, políticas públicas, programas, proyectos y recursos de inducción y de discriminación positiva de procesos de desarrollo. Elevar los niveles de atraktividad de emprendimientos e inversiones, de formación y retención de profesionales, constituyendo un ambiente emprendedor y un entorno territorial innovador.

Las estrategias propuestas requieren el complemento de programas, proyectos y acciones basadas en el planeamiento y la gestión estratégica del desarrollo regional. La concreción de la dinámica que permite la aceleración de los procesos de desarrollo. Las estrategias a lo largo del periodo incorporarán nuevos desafíos y cambios y reconocerán nuevas variables que están más allá de los objetivos del presente estudio, lo que deberá motivar la mejora continua, la revisión periódica,

manteniendo la actualización y pertinencia de las estrategias y prioridades. Este reconocimiento sugiere la promoción de un sistema de gestión y de gobernanza innovador y territorial del desarrollo.

### Consideraciones finales

Los avances, innovaciones y cambios en la sociedad y en las organizaciones impactan en las diversas concepciones y conceptos de la gestión. Los procesos de desarrollo generan prácticas innovadoras en la gestión y en la gobernanza territorial. Representar e identificar las variables y sus impactos, combinados con la competencia estratégica y tecnológica de liderar e implementar iniciativas que promuevan el desarrollo sustentable de una región o territorio constituye uno de los pilares diferenciadores.

El énfasis del estudio expuesto a través de este artículo se fundamentó en el desafío de relacionar la evolución de las trayectorias de acumulación de competencias tecnológicas, la innovación, el emprendedorismo como proceso de gobernanza del desarrollo territorial. La reflexión propositiva a partir de los fundamentos teóricos, la experiencia empírica de los temas junto a las organizaciones, la universidad y la región generaron la posibilidad de aportar percepciones originales, diferenciadas y propias y proponer un constructo de gobernanza innovador y territorial del desarrollo.

A partir de los aportes generados, ofrece la propuesta de un constructo de gobernanza innovador y territorial del desarrollo. No obstante, los fundamentos y las bases del constructo permiten su réplica en los estudios de otras regiones y territorios. Nuevas motivaciones de investigación se generan a partir del presente estudio, lo que reconoce la amplitud y la naturaleza del mismo.

Con las características propias de la región, siendo, por un lado, una región mediterránea, y por el otro, ser de frontera internacional, qué comportamientos podrán surgir a partir de inversiones exógenas y/o cambios en las relaciones políticas, económicas, comerciales y culturales en las relaciones de frontera internacional. El desarrollo futuro de la región será el resultado de la combinación de sus propias competencias estratégicas y tecnológicas involucrando la red institucional presente y las políticas y programas protagonizados por agentes exógenos. La constitución de un sistema de relaciones internas y externas, y de las diversas variables entre sí, debe ser sostenida por inversiones en investigación, ciencia y tecnología, en la formación y capacitación de los agentes y actores locales del desarrollo. Esta dinámica será altamente determinante para constituir un territorio innovador y emprendedor y con una acelerada dinámica de desarrollo, promoviendo el agregado de valor económico, equidad social y sustentabilidad ambiental.

Es tempestivo señalar que el constructo propuesto resulta de la base de la investigación basada en fundamentos conceptuales nacionales e internacionales. Su referencia territorial se mantiene en la región noroeste del estado de Rio Grande do Sul, Brasil. Por lo tanto, debido a la especificidad de la dinámica de esta región, es posible que la pertinencia, relevancia y el peso de las variables que constituyen la construcción propuesta tengan su propia lógica, lo que sugiere una observación contextualizada en otros territorios y, por lo tanto, su no se recomienda la generalización.

La oferta de este constructo es un subsidio para nuevos estudios académicos sobre el tema de gestión y gobernanza del desarrollo territorial. Además, puede subsidiar las políticas públicas para promover el desarrollo sostenible de territorios y países en sus múltiples escalas.

### Bibliografía

ALLEBRANDT, Sérgio L.; BÜTTENBENDER, Pedro L.; SIEDENBERG, Dieter R. Detalhamento de um modelo de planejamento estratégico territorial. In: SIEDENBERG, Dieter R. (Org.) Fundamentos e Técnicas de Planejamento Estratégico Local/Regional. Santa Cruz do Sul, RS: Edunisc, 2010. p. 49-79.

ALMEIDA, Fernando. Os desafios da sustentabilidade: uma ruptura urgente. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

BECKER, Denizar F.; WITTMANN, Milton Luiz. DESENVOLVIMENTO regional: abordagens interdisciplinares. Santa Cruz do Sul, RS: EDUNISC, 2003.

- BOISIER, Sérgio. Em busca do esquivo Desenvolvimento Regional: Entre a Caixa-preta e o projeto político. *Revista Planejamento e Políticas Públicas*, nº 13. Brasília: IPEA, 1996.
- BRANDÃO, Carlos. Território e Desenvolvimento: as múltiplas escalas entre o local e o global. São Paulo: Editora da Unicamp, 2007.
- BRYMAN, Alan. *Quantity and Quality in social research*. London, Unwin Hyman, 1988.
- BÜTTENBENDER, Pedro Luís. Arranjos institucionais, Cooperação e Desenvolvimento. Redes econômicas, tecnológicas e sociais, sementes do desenvolvimento e agregação de valor. Ijuí/RS: Unijuí, 2010.
- CHIARELLA, Carl; GUILMI, Corrado Di. A reconsideration of the formal Minskyan analysis: microfoundations, endogenous money and the public sector. In: *Global Analysis of Dynamic Models in Economics and Finance*. Berlin: Springer, 2013. p. 63-81.
- DAGNINO, Renato. A Relação Universidade-Empresa no Brasil e o “Argumento da Hélice Tripla”. *Revista Brasileira de Inovação*, v.2, n.2, 2003.
- DALLABRIDA, Valdir R. Territory planning and management: The theory debate in Brazil and a prospect of practice according to theoretical contributions on territorial governance. *Revista RBG&DR*. v. 11, n. 4. Taubaté/SP. 2015.
- DALLABRIDA, Valdir R. (Org.) Governança territorial e desenvolvimento: descentralização político-administrativa, estruturas subnacionais de gestão do desenvolvimento e capacidades estatais. Rio de Janeiro: Garamond, 2011.
- DALLABRIDA, Valdir R; ZIMMERMANN, Viro J. ; BÜTTENBENDER, Pedro L.; BIRKNER, Walter M. K. Gestão Pública Descentralizada e Estruturas Subnacionais de Gestão do Desenvolvimento: Consórcios Intermunicipais de Desenvolvimento e sua necessária integração às estruturas de governança regional In: *Gestão local e políticas públicas*. Santa Cruz do Sul/RS : Ed. Instituto Pe. Reus/UNISC, 2010. p.373-402.
- DELGADO, Juan Manuel; GUTIÉRREZ, Juan (org.). *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*. Madri: Síntesis, 1995.
- DIAS, Reinaldo. *Gestão Ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade*. São Paulo, Atlas, 2009. p. 41.
- EASTERBY-SMITH, Mark; THORPE, Richard & LOWE, Andy. *Management Research: an introduction*. London, Sege Publications, 1991.
- ELKINGTON, John, *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Stony Creek, CT: New Society Publishers, 1998.
- ETZKOWITZ, Henry. *Hélice Tríplice: universidade-indústria-governo: inovação em ação*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2009.
- FERNÁNDEZ, Víctor R.; AMIN, Ash y VIGIL, José I (orgs). *Repensando el desarrollo regional. Contribuciones globales para una estrategia latinoamericana*. Buenos Aires: Miño y Dávila, 2008.
- FIGUEIREDO, Paulo N. *Gestão da Inovação: conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil*. Rio de Janeiro: LTC, 2009.
- FISCHER, Tânia. *Gestão do Desenvolvimento e Poderes Locais: marcos teóricos e avaliação*, Casa da Qualidade, Salvador, 2002.
- FRANK Moulart & FARID Sekia. *Territorial Innovation Models: A Critical Survey*. *Regional Studies*, 37:3, 289-302, 2010.
- GORENSTEIN, Silvia. *Transformaciones territoriales contemporáneas. Desafíos del pensamiento latinoamericano*. *EURE*, v. 41, n.122. p. 5-26. Enero, 2015.

- GRIEBELER, Marcos P.D.; RIEDL, Mario (orgs). Dicionário de Desenvolvimento Regional e Temas Correlatos. Porto Alegre; Conceito. 2017.
- JULIEN, Pierre André. A. Empreendedorismo Regional e economia do conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2010.
- LOPES, Raul. Competitividade, Inovação e Territórios. Oeiras (PT): Celta, 2001.
- MARCATO, Marília Bassetti. Microfundamentos: Hyman P. Minsky e os modelos de fragilidade financeira. Revista de Economia, v. 2, n. ano 38, p. 39-57, 2014.
- MAUERHOFER, Volker. 3-D Sustainability: an approach for priority setting in situation of conflicting interests towards a sustainable development. Ecological Economics, v. 64, p. 496-506, 2008.
- MÉNDEZ, Ricardo. Difusión de innovaciones en sistemas productivos locales y desarrollo territorial, III Congreso Internacional de la Red SIAL “Alimentación y Territorios”, Universidad Internacional de Andalucía, España. 2006.
- MINTZBERG, Henry. Managing: desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- PETERS, Guy; PIERRE, John. Governance without Government? Rethinking Public Administration. Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART, Vol. 8, No. 2, Apr./1998, pp. 223-243.
- POPPER, Karl R. Conjecturas e refutações. 2ª Edição. Tradução de Sérgio Bath. Brasília: Editora UnB, 1982.
- SACHS, Ignacy. Desenvolvimento incluyente, sustentável, sustentado. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.
- SEN, Amartya. Desenvolvimento como Liberdade. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.
- TAYLOR, Steven. J. & BOGDAN, Robert. Introducción a los métodos cualitativos de investigación: la búsqueda de significados. Barcelona: Paidós, 1996.
- THEIS, Ivo M. Globalização e planejamento do desenvolvimento regional: o caso do Vale do Itajaí. In: SIEBERT, C. (Org.). Desenvolvimento regional em Santa Catarina: reflexões, tendências e perspectivas. Blumenau: Codesc & Edifurb, p. 213-244, 2001.
- TRIVIÑOS, Augusto N.S. Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais. São Paulo, Atlas, 1987.
- VAINER, Carlos: “As escalas do poder e o poder das escalas: o que pode o poder local?” Cadernos do IPPUR, ano XVI, n. 1, Número especial, Planejamento e território: ensaios sobre a desigualdade. 2002.
- VEIGA, José E. Desenvolvimento sustentável. O desafio do Século XXI. São Paulo: Garamond. 2006.
- VELTZ, Pierre. Des Territoires pour Apprendre et Innover. Paris: Editions de l’Aube, 1995.
- YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.



*Esta obra está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional.*