



**AgEcon** SEARCH  
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

*No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.*

# TALENTO TERRITORIAL EN EL CAMBIO DE LA MATRIZ PRODUCTIVA AGROALIMENTARIA<sup>1</sup>

Delgado Barrios, Juan Carlos<sup>2</sup>

Recibido: 02-05-2020

Revisado: 06-11-2020

Aceptado: 03-03-2021

## RESUMEN

En la actualidad ingentes sectores del planeta están desarrollando modelos agroproductivos muy eficientes, sustentados tanto en espacios impulsados por desarrollos territoriales como por las ciencias aplicadas a la agricultura y recursos humanos altamente calificados, elevando sustancialmente la calidad de vida de las sociedades locales. Este artículo es el resultado de una investigación más amplia sobre el talento territorial que desarrolla el autor, cuyo punto de partida es definir al territorio y al desarrollo territorial como contextos del objeto de estudio centrado en el cambio de la matriz productiva agroalimentaria, desde el enfoque del talento territorial. El objetivo de la investigación fue estudiar el talento territorial, argumentado en el desarrollo de un análisis teórico-reflexivo como sustento del diseño de una estrategia de gestión del cambio de la matriz productiva, desde una agricultura primaria a una matriz productiva agroalimentaria en un área geográfica particular: la zona Sur del Lago de Maracaibo (Venezuela). Esta, a pesar de contar con extraordinarias potencialidades agroecológicas e hídricas, acusa bajos niveles de desarrollo y crecimiento económico. Como hipótesis de investigación se estableció que esta paradoja se debe a carencias en el talento territorial. Se utilizó la metodología analítica-documental y explicativa y los resultados de la investigación se expresan en los rasgos del cambio de la matriz productiva agroalimentaria pertinentes, como parte de una estrategia de desarrollo territorial para la zona geográfica en estudio, que enfatiza en el comportamiento de los actores locales vistos desde la perspectiva del talento territorial. Finalmente, a fin de superar el estancamiento ya consuetudinario en la zona objeto de estudio, se recomienda adoptar una estrategia para la gestión de redes de desarrollo del talento territorial, orientado a superar las desigualdades sociales, económicas y políticas que acusan su población ante el bajo nivel de talento territorial.

**Palabras clave:** enfoque territorial, desarrollo, territorio, talento territorial, matriz productiva agroalimentaria, Sur del Lago, Venezuela

## ABSTRACT

By now, huge sectors of the planet are developing highly efficient agricultural production models, based on spaces driven by territorial development, science applied to agriculture and highly qualified human resources, substantially improving the quality of life of local societies. This publication is the result of a broader research on the territorial talent developed by the author, which starts from defining the territory and territorial development as contexts of the object of study focused on changing the productive matrix from the territorial talent approach. The main objective of this research was to study territorial talent, argued in the development of a theoreticalreflective analysis as a basis for the design of a strategy to manage the change of the productive matrix, from a primary agriculture to a matrix, in a

---

<sup>1</sup> Esta publicación es parte de los resultados de un proyecto de investigación financiado por el CDCHT-ULA, bajo el Código N° NURR-H-598-17-09-B.

<sup>2</sup> Ingeniero de Sistemas (Universidad de Los Andes-ULA, Venezuela); M.Sc. en Educación Superior (Universidad Rafael Urdaneta-URU, Venezuela); M.Sc. en Ciencias Aplicadas-Ingeniería (La Universidad del Zulia-LUZ, Venezuela); Doctor en Ciencias Gerenciales (Universidad Rafael Belloso Chacín-URBE, Venezuela); Doctor en Ciencias Humanas (La Universidad del Zulia- LUZ, Venezuela). Profesor Titular Jubilado de la Universidad de Los Andes; Investigador Activo (CDCHTA-ULA), adscrito al IERIHES-NURR-ULA. *Dirección postal:* Núcleo Universitario «Rafael Rangel», Av. Isaías Medina Angarita, sector Carmona. Trujillo 3501, Venezuela. *ORCID:* <http://orcid.org/0000-0002-9466-8241>. *Teléfono:* +54 91131034238; *e-mail:* [juancdelgadoula@hotmail.com](mailto:juancdelgadoula@hotmail.com)

particular geographical arealocated at South of Maracaibo Lake (Sur del Lago region, Venezuela). This area, despite having extraordinary agro-ecological and water potential, has also low levels of development and economic growth. This paradox is due to deficiencies in territorial talent, which was established as a research hypothesis. To this end, documentary and explanatory analytical methodologies were used, and the results of the research are expressed in the traits of the change of the relevant agri-food production matrix, within a territorial development strategy for the geographical area, in with an emphasis on the behavior of local actors viewed from the perspective of territorial talent. Finally, in order to overcome the stagnation already customary in the area under study, it is recommended adopting a strategy for the management of territorial talent development networks, aimed at overcoming the social, economic and political inequalities that its population suffers from the low level of territorial talent.

**Key words:** territorial approach, development, territory, territorial talent, agri-food productive matrix, Sur del Lago, Venezuela

## RÉSUMÉ

À l'heure actuelle, dans plusieurs endroits de la planète se développent des modèles agro-productifs très efficaces, soutenus à la fois par des espaces promus par les développements territoriaux et par la science appliquée à l'agriculture et des ressources humaines hautement qualifiées, améliorant considérablement la qualité de vie des sociétés locales. Cet article est le résultat d'une recherche plus large sur les talents territoriaux, développée par l'auteur, dont le point de départ est la définition du territoire et du développement territorial comme des objets d'étude centrés sur le changement de la matrice productive agroalimentaire, à partir de la démarche du talent territorial. L'objectif de la recherche était d'étudier les talents territoriaux, en s'appuyant sur le développement d'une analyse théorique-réflexive comme support à la conception d'une stratégie de gestion du changement de la matrice productive, d'une agriculture primaire à une matrice productive agroalimentaire en une zone géographique particulière: la zone sud du lac Maracaibo au Venezuela. Celle-ci, malgré des potentiels agro-écologiques et hydriques extraordinaires, montre de faibles niveaux de développement et de croissance économique. En tant qu'hypothèse de recherche, il a été établi que ce paradoxe est dû à des carences en talents territoriaux. La méthodologie analytique documentaire et explicative a été utilisée. Les résultats de la recherche montrent les caractéristiques de l'évolution de la matrice de production agro-alimentaire pertinente, au sein d'une stratégie de développement territorial de la zone géographique étudiée, en mettant l'accent sur le comportement des acteurs locaux du point de vue du talent territorial. Enfin, dans le but de surmonter le blocage habituel dans la zone étudiée, il est recommandé d'adopter une stratégie de gestion des réseaux territoriaux de développement des talents, visant à surmonter les inégalités sociales, économiques et politiques que la population accuse devant le faible niveau de talent.

**Mots-clés :** approche territoriale, développement, territoire, talent territorial, matrice productive agroalimentaire, Sur del Lago, Venezuela

## RESUMO

No atual contexto ingentes setores do planeta estão desenvolvendo modelos agroprodutivos muito eficientes, os quais são sustentados tanto em espaços territoriais como pelas ciências aplicadas à agricultura e recursos humanos altamente qualificados, os quais elevam substancialmente a qualidade de vida das sociedades locais. Este artigo é resultante de uma investigação mais ampla sobre o talento territorial que desenvolve o autor, cujo ponto de partida é definir o território e ao desenvolvimento territorial como contextos de um objeto de estudo centrado na mudança da matriz produtiva agroalimentar a partir deste enfoque. Este artigo é resultante de uma investigação mais ampla sobre o talento territorial que desenvolve o autor, cujo ponto de partida é definir o território e ao desenvolvimento territorial como contextos de um objeto de estudo centrado na mudança da matriz produtiva agroalimentar a partir deste enfoque. O objetivo da pesquisa foi estudar o talento territorial, defendido no desenvolvimento de uma análise teórico-reflexiva como suporte para o desenho de uma estratégia de gestão para a mudança da matriz produtiva, de uma agricultura primária para uma matriz produtiva agroalimentar em uma área geográfica. Particularmente: Zona Sul do Lago Maracaibo-Venezuela, que apesar de possuir extraordinário potencial agroecológico e hídrico, apresenta baixos níveis de desenvolvimento e crescimento econômico. Como hipótese de pesquisa, estabeleceu-se que esse paradoxo se deve a deficiências de talento territorial. Utilizou-se a metodologia analítica documental e explicativa e os

resultados da investigação expressam-se nas características da mudança da matriz productiva agroalimentar relevante, dentro de uma estratégia de desenvolvimento territorial para a área geográfica em estudo, com destaque para o comportamento dos atores locais visto a partir desta perspectiva do talento territorial. Por fim, com o intuito de superar a estagnação, recomenda-se adotar uma estratégia capaz de gerir – de forma eficaz – as redes de desenvolvimento do talento territorial e de superar as desigualdades sociais, econômicas e políticas que afetam às populações locais.

**Palavras-chave:** abordagem territorial, desenvolvimento territorial, território, talento territorial, matriz productiva agroalimentar.

## 1. INTRODUCCIÓN

Pese a ser un fenómeno que homogeniza y estandariza la sociedad planetaria—sobre todo, en los modelos de desarrollo—la globalización promueve la apertura de espacios reactivos, desde lo local, para que surjan enfoques y modelos de desarrollo descentralizados y autogestionados. Estos reconocen las particularidades y singularidades de los territorios locales frente a los procesos globalizantes, entre ellos, el desarrollo territorial como escenario-dinámico, desde lo endógeno, que imbrica visiones e intereses de actores locales con sus patrimonios culturales, ambientales, institucionales y tecnológicos para el logro de un movimiento envolvente e integrador hacia la transformación del territorio. Así mismo, como rasgo relevante de la contemporaneidad, se hace presente la sociedad del conocimiento, la cual impone innovaciones científicas y tecnológicas a los sistemas productivos —entre ellos, los sistemas agroproductivos—.

Hoy en día vastos sectores del planeta están desarrollando modelos agroproductivos muy eficientes y eficaces. Los mismos están sustentados tanto en espacios impulsados por desarrollos territoriales, como por implantación de ciencias aplicadas a la agricultura e incorporación de recursos humanos altamente calificados para el desempeño de las tareas involucradas en estos procesos, elevando sustancialmente la calidad de vida de la sociedad local del contexto del sistema productivo en cuestión.

En Venezuela se observan casos contradictorios de localidades con alta vocación agrícola expresada por condiciones agroecológicas favorables para un desarrollo agrícola, a mediana y gran escala, que presentan

niveles de crecimiento y desarrollo económico y social muy deficientes. Ello se traduce en desigualdades socioeconómicas territorialmente permanentes, siendo un fenómeno muy discordante entre los avances de la sociedad del conocimiento, vinculados con el desarrollo de los sistemas agroalimentarios y el desarrollo carencial de algunos territorios con vocación y potencialidades agrícolas.

La situación descrita evidencia la deficiencia de algunas estrategias de intervención territorial en procura del desarrollo integral, demostrando con ello que no son suficientes las condiciones naturales, la formación disciplinar de competencias y habilidades técnicas particulares en sus recursos humanos, la transferencia tecnológica y la inversión en infraestructura de la zona geográfica, identificada con el fenómeno antes descrito. Es además necesario evaluar otras estrategias y variables en los actores locales intervinientes, referidas a las actitudes y las formas de interpretar las realidades, los modos de asociarse, el empoderamiento/liderazgo, la ética de la sustentabilidad, el sentido de la calidad/competitividad, la creatividad y el emprendimiento, junto con la provisión de herramientas tecno-laborales. A ese conjunto de variables adicionales y su transversalidad, abordadas en anteriores investigaciones del autor (Delgado, 2015, 2016, 2017, 2018), se les denomina *talento territorial*.

De ahí que en el presente estudio se asuma, como perspectiva de análisis, el enfoque territorial en los procesos de desarrollo. En este el desarrollo territorial constituye una dinámica envolvente que imbrica no solo el patrimonio ambiental, cultural, político y social del territorio, sino que esta responde a la comunidad de intereses que se configura al

definir el territorio. Desde esta postura, el territorio se concibe como un sistema dinámico de tramas, de fuerzas que derivan del pensamiento y la acción de actores locales, institucionales e individuales, lo cual define la especificidad y la direccionalidad de tal desarrollo.

Se trata –entonces– de elevar la calidad de vida territorial y superar las desigualdades de la sociedad local, a través de su integración a la dinámica productiva, mediante la organización, la innovación y la creatividad como estrategias de transformación territorial, las cuales necesitan condiciones basales para que puedan desarrollarse y ser efectivas. Entre ellas se encuentra: el enfoque del desarrollo, la manera de abordar los procesos de gestión del conocimiento, la conceptualización del talento distribuido en el territorio y el contenido en los actores locales –sobre todo, el rol de estos actores en la gestión del aprendizaje territorial– dentro de los contextos donde se van aplicar estas innovaciones.

Esta reflexión se hace oportuna específicamente como estrategia cuando el propósito es introducir cambios en la matriz productiva de un territorio y, dentro de este cambio, se pretende influir en la integración de la sociedad local a los procesos productivos y sus impactos colaterales. Se trata por tanto de incidir en el desempeño de los actores de la producción, no solo en sus competencias y habilidades, sino en sus compromisos, visiones prospectivas, dimensiones asociativas, políticas y sus actuaciones éticas y emocionales con la cultura y el ambiente, en el contexto donde se inserta la matriz productiva.

A partir de estos presupuestos teóricos, la investigación de base se planteó la siguiente hipótesis: la carencia de talento territorial es una restricción para el desarrollo integral de un territorio. De ella se infiere que las regiones con bajo nivel de talento territorial son menos competitivas y menos desarrolladas que aquellas que tienen alto nivel de talento territorial. Por ende, las regiones carentes de talento territorial –en mucho de los casos– son aquellas que a pesar de tener extraordinarias potencialidades culturales y naturales presentan atraso y desigualdades económicas y sociales. Por tanto, el fomento de políticas y programas

para elevar el talento territorial resulta estratégico en los procesos del desarrollo territorial, específicamente, cuando hay interés en cambiar la matriz productiva. Ello exige no solo cambios en la infraestructura y la tecnología, sino además una reingeniería en el pensamiento y en la acción-comunicativa de los actores locales vinculados con la matriz productiva.

Partiendo de esta hipótesis, el objetivo de la citada investigación concretada en este artículo fue desarrollar un análisis teórico-reflexivo como sustento del diseño de una estrategia de gestión del cambio de la matriz productiva de una agricultura primaria a una matriz productiva agroalimentaria. Como laboratorio vivencial se asumió la zona Sur del Lago de Maracaibo<sup>3</sup> (Venezuela), con extraordinarias potencialidades agroecológicas, hídricas y de ubicación geográfica, pero caracterizada por grandes deficiencias en su desarrollo. Este último rasgo deriva, contradictoriamente, en desigualdades socioeconómicas en la comunidad local. En el marco de la hipótesis planteada, estas desigualdades serían consecuencia de los bajos niveles del talento territorial.

Para el entendimiento y comprensión del territorio y sus actores locales en el proceso de cambio de matriz productiva se utilizó la metodología sistémica interpretativa de Villafuerte (2008). Así mismo, el estudio se enmarcó dentro de la metodología investigación-acción-participativa, planteada por Villasante, Montañés y Martí (2000), sustentada en el análisis de fuentes bibliográficas y electrónicas, así como en reflexiones-experiencias del autor sobre el tema abordado, de manera inductiva y constructivista. Los resultados se expresan en la presentación de los rasgos del cambio de la matriz productiva agroalimentaria, con énfasis en el deber ser del cambio de actitud del actor local, desde la perspectiva del talento territorial.

<sup>3</sup> Corresponde, de acuerdo con Romero y Monasterio (1996) a una zona de planicies aluviales en la que confluyen varios ríos venezolanos y colombianos, localizada entre los 8°30' y 9°15' de latitud norte y los 71°30' y 72°45' de longitud oeste (que forma parte de los estados, Mérida, Táchira, Trujillo y Zulia), de unas 630.000 ha de extensión.

En este sentido, las claves teóricas para concretar el objetivo de la investigación son: el enfoque territorial, el territorio, el desarrollo territorial, el talento territorial, la matriz productiva y la gestión del cambio de matriz productiva, elementos que constituyen las bases del marco paradigmático e instrumental para abordar la región o localidad objeto de estudio, desde la perspectiva del talento territorial.

## **2. ENFOQUE TERRITORIAL, TERRITORIO Y DESARROLLO TERRITORIAL COMO CONTEXTO DEL OBJETO DE ESTUDIO**

### **2.1. EL ENFOQUE TERRITORIAL**

La crisis paradigmática que ocurre en la contemporaneidad involucra a las visiones y modelos de abordaje del desarrollo, de los modelos centralistas y homogéneos se transcurre a modelos descentralizados y desconcentrados que reconocen la heterogeneidad contextual, de manera, quede modelos basados en la fragmentación sectorial se transita a modelos sistémicos, entre los cuales destaca el enfoque territorial, el cual se distancia del enfoque sectorial del desarrollo por tener una mirada homogénea y atemporal para interpretar las realidades, además de fragmentarla en sectores productivos o de actividad analizando los escenarios a intervenir mediante modelos abstraccionistas que no corresponden, muchas de las veces, con la cultura y el ambiente de los entornos de aplicación, como lo plantean Sili (2005) y Schejtman (2009).

Esta aseveración se complementa con los planteamientos de Vázquez (2012), Boisier (2007) y Espinosa (2006), quienes caracterizan al enfoque territorial como un enfoque multidimensional. Esto es debido a que rompe con la visión «sectorialista» del desarrollo —que es fragmentada y unidimensional— para integrar lo ambiental, lo económico, lo social, lo cultural y lo político institucional como factores que interactúan sobre el territorio en proceso de transformación. Este enfoque es multifactorial porque es eje integrador de las diversas actividades productivas o no productivas que se desarrollan en el territorio.

Además, el enfoque territorial es capitalizador de lo humano, social y cultural

porque integra en el análisis el capital humano, el capital social, el capital cultural, al capital tecnológico y el capital natural que contiene el territorio. Es así mismo articulador de lo urbano-rural, destacando la importancia de los planes de ordenamiento territorial, la autonomía en la gestión de políticas públicas territoriales, la corresponsabilidad ciudadana en el marco de la descentralización administrativa y la desconcentración productiva.

En la aplicación de este enfoque a los sistemas productivos es articulador de los sectores al territorio mediante una economía multisectorial que reconoce los encadenamientos de valor agregado. Propone relaciones interorganizacionales transversales y multinivel concretadas en cadenas productivas y cadenas de valor. Es promotor de la diversidad y su articulación mediante estrategias de cooperación en medio de la heterogeneidad cultural, social y política, visualizando al territorio como una trama social y cultural armonizadas por las instituciones y las formas de organización existentes —vinculadas con la producción y las actividades colaterales—.

Por tanto, significa equilibrar e integrar las lógicas sectoriales con las especificidades territoriales; sobre todo, su base geográfica, sus marcos institucionales y la diversidad de sus actores sociales. Dicha situación justifica el enfoque territorial por su mirada sistémica, integral y holística de interpretar al territorio como una cosmovisión integral-dinámica, multidimensional, de unidad-coherencia a partir de la diversidad/heterogeneidad interconectada de manera democrática, signada por redes de interacciones que imbrican al espacio geográfico con el pensamiento y la acción de los actores locales que le ocupan. En este enfoque se le da un gran significado al pensamiento y la acción-comunicativa de los actores sociales como agentes determinantes de la construcción de la trayectoria histórica y del desarrollo del territorio donde están involucrados. Al mismo tiempo se conceptualiza al desarrollo como un proceso dinámico sustentado en cambios sociales, de acción colectiva y de las representaciones sociales de los agentes determinantes en la construcción del territorio.

En esta investigación se asume como postura paradigmática al enfoque territorial antes descrito, para interpretar los procesos de generación, adecuación y aplicación del conocimiento en el desarrollo. Por tanto, este trasciende más allá de la presencia cognitivo-funcional en el sistema productivo de individualidades que de manera fragmentada y unidimensional aplican sus competencias y habilidades en la matriz productiva, para articularlos al territorio de una manera integral, sistémica y holística (Hurtado, 2000). Esto se lleva a cabo mediante la participación protagónica de un actor local integrado en redes intersubjetivas de intercambio intelectual y emocional, que se concreta en un constructo definido como talento territorial. Dentro de esta misma línea discursiva, a continuación se incluye una breve conceptualización de territorio, sus principales características y sus vínculos con el desarrollo territorial.

## **2.2. TERRITORIO Y DESARROLLO TERRITORIAL**

Autores como Delgado (2015, 2017), Albuquerque y Pérez (2013); Vázquez-Barquero (2012); Souza (2009); Medeiros (2009); Martin y Sunley (2007); Vázquez-Barquero (2007), Boisier (2007); Dematteis y Governa (2005) coinciden en que el territorio es el conjunto de las resultantes del pensamiento y la acción de actores y agentes que lo habitan, con su organización social y política, su cultura e instituciones, así como el medio físico o medioambiente del mismo. Estos elementos están incorporados activamente al desarrollo institucional, ambiental, cultural, político, económico, social y humano, derivando en una imbricación de los escenarios ambientales, culturales, políticos, sociales y tecnológicos con los sujetos en comunidad que como actores sociales y políticos conviven en un espacio geográfico específico.

Así mismo, sostienen que es una construcción social, producto de un complejo y evolutivo sistema de interacciones sociales que produce, reproduce y transforma los lugares específicos dentro de una comunidad de intereses de actores locales interesados desarrollo territorial. Se trata en consecuencia

de una comunidad política, de encuentro de visiones, intereses e interpretaciones del desarrollo territorial. En ella se involucran – por tanto– el andamiaje de intereses de una comunidad asentada en un espacio geográfico delimitado, donde los actores locales son sujetos –insertos en redes de actuación y comunicación– que actúan persuadidos por sus particularidades e heterogeneidades en sus perspectivas del desarrollo, de sus interés personales y colectivos, los cuales se convocan en función de propósitos comunes.

En conclusión, el territorio es una comunidad de intereses, una comunidad sociopolítica, el escenario de encuentro de actores locales interesados en el desarrollo. Estos últimos no solo son identificados como fuerza creadora y de transformación física, sino además por su capacidad de convivencia consensuada; tanto con sus valores de la trascendencia, con la cultura, la naturaleza y las otras personas, por su capacidad interpretativa de sus realidades a los fines de transformarlas, por su participación y organización; por su capacidad de influencia y disposición para consensuar y manejar conflictos en la búsqueda del desarrollo territorial; por su ética de la sustentabilidad; por su sentido de la calidad de los procesos que se desarrollan y por su talento humano y capacidades de transformación (competencias y habilidades).

A partir de la definición de territorio se conceptualiza el desarrollo territorial. En tal sentido, siguiendo a Boisier (2007) al abordar al territorio como un escenario contextual, estratégico y político, se infiere entonces que el desarrollo territorial responde a un proceso de contextualización del pensamiento y la acción-comunicativa de los habitantes de un espacio geográfico convocado en el propósito común de su desarrollo. Esto significa que responde al reconocimiento e integración de las singularidades y particularidades culturales, ambientales, sociales, políticas, tecnológicas y humanas que caracterizan este espacio geográfico a desarrollar. Pero, sobre todo, responde –por parte de los actores territoriales– a la interpretación sistémica de sus interconexiones institucionales e intersubjetivas que caracterizan la dinámica territorial. Por tanto, el desarrollo territoriales

específico y único al contexto definido para su transformación.

Así mismo, la definición de territorio como un constructo sociopolítico procesal deriva en que el desarrollo territorial implica su consideración como proceso de transformación territorial sociabilizado, signados por las visiones e intereses de los actores territoriales que han decidido consensuar la direccionalidad de este desarrollo. En consecuencia, el desarrollo territorial es un proceso estratégico y envolvente que se concreta en contextos de elevados niveles de diversidad, de intensas transformaciones, heterogéneos, temporales, de gran incertidumbre por la turbulencia de sus cambios, lo que sugiere miradas desde la complejidad con líneas estratégicas de acciones flexibles y adaptativas a los escenarios que derivan de estas inestabilidades sistémicas del contexto.

Desde esta mirada se destaca que el desarrollo territorial es un proceso dinámico que se conforma de flujos de pensamiento y acción de actores locales con propósitos consensuados sobre un territorio y que se establece mediante un vínculo estratégico entre la sociedad local y su sistema socioeconómico. En sí, el desarrollo territorial es un proceso político. De hecho, al ser definido el territorio como una comunidad de intereses de actores territorial, es ya una comunidad de poder, una comunidad política en la que la dimensión política se concreta al celebrarse los espacios dialógicos para la integración consensuada de las visiones particulares en la dirección de construir la visión compartida del desarrollo del territorio. De manera conclusiva en el proceso de conceptualización del desarrollo territorial se acude Boisier (2005), cuando expone que el desarrollo territorial es producto de un esfuerzo político alrededor del consenso, la negociación y las alianzas de los actores territoriales institucionales e individuales.

A partir de estas caracterizaciones se conceptualiza al desarrollo territorial como la matriz de comunicación-acción que de manera envolvente imbrica a la sociedad local con el espacio geográfico donde cohabitan. En ella los actores territoriales –tanto institucionales como individuales– que conviven en la

localidad se involucran ecológicamente y éticamente para la transformación del territorio. De allí que el desarrollo territorial constituye una nueva forma de mirar y de actuar en un territorio, en la cual se involucran los distintos agentes que conviven en la localidad. De esta forma la participación social protagónica se convierte en un factor clave en el propósito de diagnosticar juntos, construir visiones compartidas, diseñar propuestas de transformación e implantar estrategias con su consecuente autoevaluación.

Se trata, entonces –con el desarrollo territorial– de activar e involucrar a la sociedad local en los procesos de desarrollo; esto es: el actor local deja de ser un agente solitario y pasivo para convertirse en un sujeto interconectado, reconocido en sus relatos particulares y comunitarios. En consecuencia, es necesario estimular la voluntad, la disposición, la asociatividad, la participación organizada, la confianza y resonancia de los actores locales para elevar la eficiencia de la ecuación humana desde el sujeto en relación con la transformación territorial. En consecuencia, se incorpora en esta dimensión la promoción y desarrollo de cualidades proactivas para implicarse de conectividad, de empoderamiento para liderar y para la coordinación. Con ello se busca promover y gestionar el poder colectivo de transformación y de comunicación-acción de los actores locales, a objeto de influir, concretar consensos y manejar conflictos a los fines del diseño, implantación y evaluación de estrategias de desarrollo. En sí se requiere de aptitudes y voluntad para la participación en el sistema de decisiones que le involucra.

En esta dirección es preciso que la zona del Sur del Lago –como área objeto de estudio– sea abordada desde la perspectiva del desarrollo territorial. En consecuencia, es menester enfocarse en sus niveles de identidad colectiva, de proyectos de mediano y largo alcance, del redimensionamiento de sus sistemas asociativos y del empoderamiento de sus actores locales y comunitarios, del desarrollo de la ética cultural y ambiental. Esto debe hacerse desde un enfoque de sustentabilidad y sostenibilidad, desde el desarrollo de las capacidades de transformación de sus

comunidades: innovación, creatividad y emprendimiento, calidad-competitividad, factores que están incluidos en el desarrollo del talento territorial.

### 3. TALENTO TERRITORIAL Y SUS DIMENSIONES

El eje central de la investigación que se muestra en el presente artículo es el rol del actor local con su talento en los procesos del desarrollo territorial, específicamente en el cambio de matriz productiva. Dicho rol involucra al actor local desde su complejidad en la integración intelectual y emocional con el territorio en desarrollo. En concreto, se busca reconocer a las personas y su pensamiento particular como principal factor del desarrollo de un territorio. Pero no se trata solo de considerarle como fuerza productiva –habilidades y competencias–, sino además, reconocerle por su capacidad de convivencia en armonía consensual, tanto con sus valores de la trascendencia, con la cultura, la naturaleza y las otras personas. Implica también reconocerle por su capacidad interpretativa de sus realidades, a los fines de transformarlas; reconocerle por su capacidad de influencia y disposición para consensuar y manejar conflictos en la búsqueda del desarrollo territorial; por su prospectiva estratégica; por su ética de la sustentabilidad y de la calidad de los procesos en que se desenvuelve el desarrollo territorial; por sus habilidades y competencias en relación con el manejo y aplicación de las tecnologías disponibles y por aprender y por su creatividad, innovación e iniciativa.

En esta dirección es pertinente indicar que el comportamiento del actor local en su pensamiento y acción en relación con el desarrollo territorial supera el concepto de talento humano tradicional que dominó en la modernidad. Este se basa en lo cognitivo funcional –habilidades y competencias–, siendo una concepción reduccionista y que aparece adaptable como en clave a todo contexto de aplicación. Sin embargo, no expresa en su conceptualización los intereses vinculantes al contexto territorial donde se desarrolla. Dadas estas limitaciones, emerge entonces el concepto de *talento territorial* como un talento humano, contextualizado en un territorio específico,

comprometido y éticamente responsable con ese territorio.

El talento territorial se define como el conocimiento, experiencias, aptitudes, intereses y motivaciones que se distribuyen en un territorio visto desde el sujeto. Este actúa en redes, significandola presencia protagónica de los actores locales en un territorio con su ética frente a lo cultural, lo ambiental, lo urbano y en la convivencia humana, con sus intereses y motivaciones, sus visiones del desarrollo, su capacidad asociativa, con su liderazgo, con su poder de influencia y de presión, con sus competencias y habilidades para la transformación de las realidades territoriales (Delgado, 2015).

De esta premisa se deduce que el talento territorial responde a una postura postmoderna que interpreta al conocimiento distribuido en un territorio como una red compleja de informaciones, tecnologías, experiencias, decisiones y acciones que son contenidas en el pensamiento y la acción de los actores locales que son interpretados y se interpretan como integrantes de redes de intersubjetividad –actor local reedificado–. En sí, configuran la «mente colectiva» del territorio –pensamiento, aprendizaje y memoria del territorio–. A diferencia del concepto de inteligencia territorial, el talento territorial incluye además de lo cognitivo-funcional, las emociones del actor local –inteligencia emocional–, que están influenciadas por sus visiones, intereses e interpretaciones particulares y colectivas del desarrollo territorial donde está contextualizado.

El estudio del talento territorial se hace pertinente se necesita desarrollar una reingeniería de pensamiento –mapas mentales– en los actores locales. Eso se lee como la transformación de su pensamiento-acción, emociones y conocimientos de los procesos del desenvolvimiento territorial, a los fines de mejorar o cambiar la matriz productiva en el marco de planes de crecimiento y desarrollo territorial. Desde esta perspectiva, el talento territorial configura una mirada sistémica e integral de la concreción y del tratamiento del conocimiento y la inteligencia emocional en el territorio. Esta mirada incluye no solo el talento humano particular de los actores locales, sino

que se imbrica con dimensiones del actor local reedificado como son la interpretación, la perspectiva, la asociativa, la política, de la ética de la sustentabilidad, de sostenibilidad, de la calidad, de la innovación y las capacidades de transformación de su talento humano particular o gremializado.

Además, ella se justifica cuando muchos gobiernos adoptan políticas y programas para promover la innovación y difusión del conocimiento para incidir favorablemente en el desarrollo territorial; en sí, cuando se trata de diseñar estrategias direccionadas a mejorar la calidad de desempeño laboral, compromiso y voluntad del factor humano involucrado, así como, en elevar integralmente la calidad de vida de estos elevando su poder para acceder al patrimonio y bienes territoriales. En esta dirección el talento territorial se visualiza con un eje transversal que cruza/interconecta los flujos que integran lo humano con lo cultural, ambiental, social, político y económico de un territorio.

Así –desde esta perspectiva– el talento territorial constituye un talento comunal que le da contenido e integración intelectual-emocional a la red de relaciones intersubjetivas que se desarrollan en la comunidad de intereses que es el territorio, al tiempo que constituye el factor clave en la construcción de la visión compartida y de la estrategia del desarrollo territorial. Por tanto, tal como se planteó en la hipótesis de la investigación, la carencia o suficiencia de talento territorial signan de forma positiva o negativa la eficacia, eficiencia y cobertura del desarrollo territorial; en este caso en particular, en la elevación de la productividad, pertinencia, involucramiento ambiental, cultural, político y social de la matriz productiva territorial. De manera que cualquier cambio de la matriz productiva pasa por involucrar a los actores territoriales desde el talento territorial.

#### **4. CAMBIO DE LA MATRIZ PRODUCTIVA EN LOS PROCESOS DEL DESARROLLO TERRITORIAL**

Uno de los instrumentos estratégicos para la transformación económica y social –i.e., para elevar la calidad de vida de la sociedad local– en los territorios a desarrollar es la implantación

de nuevos sistemas productivos, o el redimensionamiento de los existentes, aprovechando sus fortalezas de recursos humanos, naturales, tecnológicos e institucionales en el ámbito territorial. De modo particular se destaca el involucramiento de la sociedad local en los procesos de transformación, cuestión que constituye el eje misional del desarrollo territorial. Esto implica una redefinición de las estrategias de los actores locales desde la perspectiva del talento territorial, sobre todo, en el impacto en el cambio de la matriz productiva en el territorio. En esta parte de la investigación se analiza el cambio de una matriz de agricultura básica a una matriz agroalimentaria, bajo la interpretación de cadenas productivas y cadenas de valor integradas a los procesos ambientales, culturales, tecnológicos, políticos y sociales de la sociedad local del territorio, desde la perspectiva del talento territorial.

##### **4.1. MATRIZ PRODUCTIVA**

En este apartado es preciso responder a lo que significa en esta investigación el sistema productivo. En tal sentido, en la bibliografía técnica revisada sobre la producción frecuentemente se define al sistema de producción como un conjunto de unidades de producción encadenadas –i.e., cadenas productivas– a través de su estructura de relaciones input-output (insumos-productos) y procesos internos en un ámbito espacial determinado (Monserat, 2005; Santos, 2007).

Esto sucede por ejemplo en el sistema de producción agroalimentario, integrado –entre otras–, por las unidades productivas con sus recursos humanos y tecnológicos, por las empresas o explotaciones agrarias, las industrias de suministros de insumos de producción –semillas, fertilizantes, maquinarias, equipos, herramientas, combustibles, entre otras–, las industrias de conservas y de transformación del producto agrario –de generación de valor agregado a la producción básica–, los sistemas de comercialización y las unidades económicas de apoyo –e.g., instituciones públicas, privadas, financieras, centros de investigación y universidades, entre otras–. En sí, las unidades productivas y/o sectores involucrados colateralmente se integran de manera sistémica

y en una red transversal de procesos y operaciones de cooperación y complementación.

No obstante, el concepto sistema productivo que emplea para esta investigación es mucho más amplio del concepto tradicional, ya que trata de contextualizar a la producción en un escenario complejo altamente interrelacionado. Esto se debe a que incluye –además de las relaciones técnicas, comerciales– las relaciones formales e informales entre empresas e instituciones no empresariales dentro de la cadena de valor de estas con la sociedad local del entorno.

De esta manera –desde el enfoque territorial– un sistema productivo es concebido como el conjunto de instituciones empresariales y no empresariales, inmersas en una compleja red de relaciones técnicas, culturales, económicas, sociales y políticas, en un período y en un territorio determinado, que crean en su entorno –en el espacio geográfico donde se asienta– una cultura o modo de vida muy particular. Ejemplo de ellos son las zonas cafetaleras colombianas y venezolanas, las zonas ganaderas argentinas y colombianas, las zonas cacaoeras ecuatorianas, entre otros, donde se ha ido creando una idiosincrasia muy específica. Estos territorios incluso pueden definir la personalidad de sus habitantes, su urbanismo, su organización sociopolítica e institucional y su patrimonio cultural.

A partir del anterior planteamiento y contextualizando en el territorio el sistema productivo se introduce el concepto de *matriz productiva*, apelando al enfoque territorial. En este escenario conceptual se concibe a la matriz productiva como el modo de organización de una sociedad local o comunidad para desarrollar sus sistemas productivos. Dicha producción es contextualizada en el territorio donde se asienta –más allá de los procesos y operaciones económicas, gerenciales y técnicas–, para incluirlas interacciones e influencias de los actores locales en la relación sociedad local-sistema productivo-territorio. Aquí el énfasis se hace en la observación y valoración de los impactos del sistema productivo sobre los sistemas culturales, ambientales, políticos y sociales territoriales. Aunque de Perogrullo, en esta misma dirección se destaca que las

organizaciones de la producción y sus procesos son influenciadas negativamente o positivamente por las características de la sociedad local que conforma el contexto del sistema productivo.

La proposición anterior sugiere que la matriz productiva contiene los rasgos –singularidades y particularidades– del territorio donde se asienta, ya que se origina de vínculos contextuales, estratégicos y políticos con la comunidad de intereses que resulta de la sociedad local. Así mismo, por ser la matriz productiva –desde el enfoque territorial– un sistema abierto, es altamente permeable a las influencias del entorno local y viceversa. Esta definición de matriz productiva es, por tanto, la antítesis de los conglomerados productivos que actúan como enclaves en un territorio.

#### 4.2. EL CAMBIO DE LA MATRIZ PRODUCTIVA

A partir de las concepciones antes esbozadas se afirma que el cambio por agotamiento de los sistemas productivos o el redimensionamiento de estos puede concretarse por la vía consensuada del desarrollo progresivo de un nuevo modelo, con sus estrategias de producción que conlleven a implantar innovaciones –reformas– significativas en sus procesos y operaciones, para adaptarlos a la nueva realidad proyectada. El conjunto de dinámicas, estrategias y procedimientos innovadores para la sustitución o redimensionamiento del sistema productivo original configura lo que se denomina –en esta investigación– cambio de la matriz productiva.

Cuando el cambio de la matriz productiva se despliega en una localidad específica dentro de las estrategias del desarrollo territorial, lo que se busca es incorporar factores productivos subutilizados o valorizar la producción existente mediante nuevos patrones de producción y consumo. Estos estarán apuntalados en nuevas o renovadas tecnologías y sistemas gerenciales a los fines de diversificación productiva, de elevar la productividad y la eficiencia, de generar empleos, de apoyar a la economía local, de dar valor agregado a la producción básica y tradicional en el territorio donde se desarrolla ese cambio. Por tanto, de lo que se trata es de elevar la calidad de vida de los habitantes del

entorno. Este cambio de la matriz productiva influye en la transformación de los escenarios ambientales, culturales, sociales y políticos del contexto donde se despliega, y viceversa.

Desde la perspectiva territorial el cambio de la matriz productiva es un proceso contextual, ya que las particularidades y singularidades del entorno influyen en el comportamiento de dicha matriz. Es así mismo estratégico, porque el cambio no es determinado y lineal, sino que se mueve en una dinámica signada por las transformaciones constantes, simultáneas e impredecibles del contexto. Es político, porque forma parte de un proceso consensual en el marco de la comunidad de intereses que definen el territorio. Es dentro de este contexto donde tiene lugar el reconocimiento del sujeto –el actor local reedificado– integrado al talento territorial como actor protagónico del proceso productivo dentro de una red intersubjetiva que impone la dinámica de los cambios y el contenido paradigmático del cambio de esta matriz.

#### 4.3. TALENTO TERRITORIAL Y CAMBIO DE MATRIZ PRODUCTIVA

Los estudios del desarrollo y la gerencia del desarrollo económico reconocen a los actores locales en sus competencias y habilidades (e.g., Boisier, 2007; Vázquez, 2005; Rodríguez, 2003; Siebert, 1999) para la inserción al sistema productivo; o sea, valoran su talento humano particular como potencialidad o debilidad para lograr mayor productividad y eficiencia en los procesos y operaciones de la producción. Sin embargo y como ya se ha mencionado, en esta investigación se cuestiona –por deficiente y por su alcance limitado– esta definición tradicional del talento humano en los sistemas productivos y, por ende, en el desarrollo económico. Ella obvia otras aptitudes y actuaciones del actor local en el ámbito territorial donde se ubica la matriz productiva, como por ejemplo, su inteligencia emocional (Goleman, 2008) y su interacción de acción reedificada (Delgado, 2003); donde se deben incluir motivaciones, intereses, aptitudes relacionales, de comunicación, de interpretación, de gestión del poder y el liderazgo, del sentido de la calidad, de la ética a la sustentabilidad ambiental, cultural

y urbana.

En este artículo se trata de superar esta debilidad interpretativa y operativa al considerar que esta perspectiva reduccionista del talento humano y su relación con la matriz productiva ubica al sujeto productivo en el ámbito de su participación específica y localizada en los procesos y operaciones de la producción, sin su debida contextualización territorial. Ello impide aproximarse de forma holística a la complejidad del desarrollo y su relación con la ecuación humana en el territorio. De lo que se trata es de darle al talento territorial un carácter contextual, estratégico y político, como concreción e integración del pensamiento, la acción y la comunicación de los actores locales en el territorio. En la línea de investigación desarrollada por el autor (Delgado, 2003, 2015, 2016, 2017, 2018) se intenta superar ese reduccionismo de enfoque del rol del factor humano en los procesos del desarrollo. Una vez conceptualizado y caracterizado el talento territorial (epígrafe 3), de lo que se trataba acá era de relacionarlo con el cambio de la matriz productiva. Seguidamente, en concordancia con eje central de la investigación –analizar la relación del talento territorial, con énfasis en el actor local, en el cambio de matriz productiva agrícola básica a una agricultura agroalimentaria– dicho cambio se describe desde las 7 dimensiones del talento territorial (*idem*).

#### 4.4. CAMBIO DE LA MATRIZ PRODUCTIVA-TALENTO TERRITORIAL-ACTOR LOCAL

En este apartado es necesario precisar quién es el actor local involucrado en la imbricación matriz productiva-territorio. En tal sentido se acude a Dematteis y Governa (2005), cuando refieren a los actores locales como aquellos que dentro de un determinado territorio desarrollan «relaciones de tipo cooperativo, de creación de consensos, competitivo y de conflicto, a través de las cuales se hace posible una visión estratégica y una acción colectiva orientada hacia objetivos compartidos de desarrollo territorial» (p. 48). Se trata entonces de analizar desde cada una de las dimensiones del talento territorial incorporado en el actor local la super posición de las demandas relacionadas con el cambio de matriz productiva y –con ello–, el

pensamiento y la acción-comunicativa de este actor local frente al cambio de la matriz productiva.

Entre los objetivos de esta investigación estaba aplicar el análisis del talento territorial al cambio de la matriz a una zona geográfica—como laboratorio vivencial— para mostrar desde allí las dimensiones del talento territorial. En este caso se trata de la zona del Sur Lago de Maracaibo, un espacio geográfico que está conformada por 17 municipios de los estados Trujillo, Mérida, Zulia y Táchira, que a pesar de sus ingentes potencialidades agroecológicas e hídricas, además de su ventajosa ubicación geográfica, acusa sin embargo bajos niveles de desarrollo y de pobreza en su población. La hipótesis que se sostiene en la investigación es que esta situación de estancamiento es debida al bajo nivel de talento territorial (prospectivo, político, asociativo, sostenibilidad, sustentabilidad, calidad/competitividad y capacidades de transformación).

A partir de un diagnóstico situacional en la zona de estudio, como resultado de encuentros/conversaciones con sus habitantes y los productores allí localizados, la revisión de bibliografía y de reflexiones grupales con expertos en desarrollo territorial—metodología propuesta por la CEPAL para desarrollar diagnósticos territoriales consensuados—, se infiere que:

- Existe una perspectiva cortoplacista de la producción: una arraigada la idea del conuco, de la improvisación y la sobrevivencia productiva, mientras que las actuaciones de los actores locales en su matriz productiva no responden a un plan preestablecido de desarrollo. Paradójicamente esto sigue ocurriendo, a pesar de que ha sido una de las zonas más estudiadas y planificadas de los Andes venezolanos.

- Presenta un bajo nivel de capital social, que implica bajos niveles de participación, que se agudiza con la ausencia de espacios y mecanismos de participación. En consecuencia, las desigualdades sociales se profundizan debido a la significativa debilidad en su dimensión política—*i.e.*, a las limitaciones para acceder a los patrimonios y recursos territoriales—. Esto se convierte en restricción para la convocatoria, para el liderazgo colectivo

y —con ello— para el empoderamiento de la sociedad local para presionar e influenciar en los procesos del desarrollo y —por ende—, sobre la matriz productiva.

- Se observa además un deterioro progresivo del ambiente natural, aspecto que amenaza seriamente la sostenibilidad de la producción. No se ha consolidado una identidad cultural y ambiental que los interprete como pueblos/región, lo que les fragmenta y les desconecta en una posible imbricación territorial, cuestión que se observa en la destrucción de hábitat natural y urbano. Esta situación se agrava debido a la ausencia de un sentido de la calidad en el hábitat y en la producción, debilitándolos a incorporarse con ventajas a procesos productivos se trata; donde la competitividad sea el eje promotor de la matriz productiva. Predomina por tanto un bajo nivel de emprendimiento, de innovación y de creatividad, que empeora debido al bajo nivel tecnológico y educativo de la población.

Al desarrollar un análisis comparativo de estas debilidades en relación con las dimensiones del talento territorial se concluye que la debilidad más significativa de la zona en estudio es el bajo nivel de talento territorial del actor local involucrado en la sociedad local y, por ende, en la matriz productiva. Se verifica así, por tanto, la hipótesis de trabajo. En consecuencia, a partir de la conceptualización del talento territorial y sus dimensiones se proponen siete ejes de actuación, como referenciales para dar apertura del cambio de una matriz productiva básica a una matriz productiva agroalimentaria. Este es un esfuerzo orientado a superar las debilidades estructurales y aprovechar, en esta misma dirección, estas extraordinarias potencialidades para el desarrollo territorial haciendo énfasis en el talento territorial.

Este cambio paradigmático se relaciona con el talento territorial desde su dimensión interpretativa. En sí el desarrollo territorial exige de los actores locales tener un talento territorial con pensamiento sistémico, contextualizado y estratégico, con identidad/interconectividad sobre y con lo local; que desarrolle la capacidad interpretativa de la complejidad de la realidad del territorio donde se desenvuelve —contexto local, nacional e

internacional—, a los fines de diagnosticar estratégicamente este contexto, de proyectar el futuro, de identificar los factores involucrados. Se trata, con ello, de identificar los nudos críticos del desarrollo circundados en un escenario intenso cambio. Ellas constituyen a su vez las bases estas para el diagnóstico estratégico y el diseño y selección de las líneas estratégicas del desarrollo territorial marcadas por el cambio de matriz productiva — particularmente, en lo referido al rol de la sociedad local en ese proceso de cambio o de reingeniería de pensamiento del actor local—.

En este escenario, el actor local debe ser capaz de reflexionar sobre su rol en el nuevo modelo agrícola propuesto en las estrategias para alcanzarlo, en un encuentro consigo mismo y con sus pares —en espacios de diálogo—. En él han de diagnosticarse estratégicamente sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas en los nuevos escenarios de la matriz productiva agroalimentaria, desarrollando la capacidad interpretativa de la realidad del territorio donde se desenvuelve con sus actores y procesos de vida. Y puede hacerlo respondiendo a estas interrogantes: ¿quién soy en este proceso de cambio?; ¿cuál es mi visión y misión en este cambio de matriz productiva?; ¿cuáles son mis intereses en el desarrollo de la nueva matriz productiva?; ¿cuál es mi compromiso e identidad con el modelo productivo que va emerger de este cambio de matriz productiva?; ¿cuál es mi capacidad transformadora e innovadora que aporte al proceso de cambio de la matriz productiva?

#### **4.4.2. DIMENSIÓN PROSPECTIVA. ROMPER CON EL CORTOPLACISMO EN LA PRODUCCIÓN AGRÍCOLA/CAMBIO DE LA MATRIZ PRODUCTIVA**

Pasar de un sistema productivo agrícola básico a un sistema productivo agroalimentario supone también romper con la visión de corto plazo que signa a la agricultura básica, para introducir una perspectiva de largo plazo. Esta ha de basarse en estrategias de temporalidad sustentadas en proyectos, formación de recursos humanos, innovación y transferencia tecnológica, inversiones con riesgo, actuaciones con énfasis en el desarrollo de relaciones con otros actores de la cadena de valor, todos ellos

factores y situaciones que exigen procesos de maduración y consolidación a mediano y largo plazo. El cortoplacismo muchas veces se ha convertido en una «enfermedad» en los procesos del desarrollo agrícola que ha restringido el avance de la inversión en tecnología e incorporación de talento humano especializado para el mejoramiento de la productividad y, por ende, de la competitividad. De allí la necesidad de superar esta postura cortoplacista del desarrollo mediante estrategias construidas desde el talento territorial.

En esta dirección, en esta oportunidad entra en juego la dimensión prospectiva del talento territorial. Esta significa introducir un pensamiento futurista en el actor local involucrado en el desarrollo territorial, es decir, que plantea la necesaria mirada a lo lejos. Son los mapas mentales que se anticipan a una realidad que está por hacer y construir; es aprender a anticipar y preparar a tiempo las respuestas, para así proyectar el futuro; es identificar los escenarios futuros del desarrollo. En sí, se trata de desarrollar la capacidad prospectiva para el diagnóstico estratégico y el diseño y selección de las líneas estratégicas del desarrollo territorial. Es pensar el territorio desde la complejidad en lo que se puede denominar una cultura productiva prospectiva, hacia el horizonte, hacia el deber ser, en escenarios tendenciales sobre el futuro.

El cambio de matriz productiva para el actor local inserto en los procesos del desarrollo territorial demanda de capacidad prospectiva estratégica. Esto significa que el actor local internalice una visión de largo plazo y de pensamiento estratégico a los fines de construir modelos o líneas referenciales para la acción. Esto a su vez representa aprender a reducir los niveles de incertidumbre en las decisiones sobre el desarrollo territorial, mediante la construcción de la ruta estratégica que permita definir la dinámica del desarrollo. Implica, por tanto, tener el mayor control posible en cuanto al desenvolvimiento de los procesos involucrados. Desde esta perspectiva el cambio de matriz productiva debe ser planificado y organizado, superando cualquier vestigio de improvisación que derive en incertidumbre.

#### **4.4.3. DIMENSIÓN ASOCIATIVA. LA NUEVA ASOCIATIVIDAD DE LOS ACTORES LOCALES EN EL CAMBIO DE LA MATRIZ PRODUCTIVA**

Los contextos de los sistemas productivos agroalimentarios se caracterizan por su complejidad en sistemas y procesos, que se concreta en la existencia de redes de actores locales –individuales, organizacionales e institucionales– interconectados en flujos de políticas públicas, decisiones gubernamentales y empresariales, financieras, organizacionales, informacionales y de transferencia de tecnologías y materiales. Esta particularidad obliga a pensar y construir una nueva asociatividad que supere la fragmentación y el aislamiento de la perspectiva sectorial en que se desenvuelven los actores locales de la producción agrícola básica.

#### **4.4.1. DIMENSIÓN INTERPRETATIVA. CAMBIO DE PARADIGMA PRODUCTIVO EN EL CAMBIO DE LA MATRIZ PRODUCTIVA**

El paso de una agricultura básica a una agricultura agroalimentaria exige de un profundo cambio de paradigma y de modelos interpretativos –reingeniería de pensamiento– en los actores locales involucrados en los procesos productivos y, con ello, en la sociedad local que sirve como contexto a esta producción. Esto significa la comprensión individual y colectiva de la complejidad de este contexto, expresada en la cantidad, calidad y diversidad de los factores intervinientes –formales e informales, directos e indirectos– y, sobre todo, sus matrices de interrelaciones que deben ser abordados desde una mirada sistémica-procesal. Se trata así de transitar de una postura unidimensional de la producción a una visión multidimensional y multifactorial, en un contexto complejo, dinámico y más exigente.

En otras palabras, el cambio de matriz productiva implica redimensionarla organización social y para la producción. Emerge así una nueva institucionalidad, tanto dentro de la cadena de valor de la emergente matriz productiva como las resultantes de la integración transversal con la diversidad de los factores intervinientes en la nueva realidad productiva. Esto significa la incorporación del actor local a las redes de intercambio de

información, decisiones, conocimientos, materiales, finanzas y tecnología –relaciones interorganizacionales y de multinivel– con pares, organizaciones e instituciones del ámbito relacionado con dicha matriz.

En este sentido, la dimensión social del talento territorial redefine la organización social en los escenarios de la matriz productiva agroalimentaria, con énfasis en la integración cognitiva-emocional del sistema productivo con la sociedad local, en la organización social para la producción, en la participación social protagónica en la interrelación sociedad local-producción. En este sentido, el actor local de la producción debe desarrollar una suerte de «auto-dependencia», así como también el capital social-relacional, la confianza en los sistemas e instituciones de la participación, la capacidad de articulación con otros actores organizados o comunidades, con otros territorios y con las redes territoriales de desarrollo. De lo que se trata es entonces de construir comunidades de intereses centradas en la producción, con interrelaciones de complementariedad, de corresponsabilidad, de solidaridad y de intercambio de recursos –tanto gerenciales como tecnológicas, financieras, de capital social y humano–.

#### **4.4.4. DIMENSIÓN POLÍTICA. LAS EMERGENTES RELACIONES DE PODER EN EL CAMBIO DE LA MATRIZ PRODUCTIVA**

Al contextualizar al cambio de matriz productiva en un territorio que es definido como una comunidad de intereses, es pertinente reconocer la trama de fuerzas de poder que se imbrican en las interrelaciones que configuran la red comunal territorial (Crespo, 2006). En el caso de los sistemas productivos agroalimentarios concurren muchos intereses que se concretan en fuerzas de presión y de influencia que van desde las políticas públicas nacionales y locales, intereses empresariales y financieros, gremiales y sindicales, intereses derivados del mercado e intereses de la sociedad local –ahora empoderada– y de los mismos actores de la producción. Esto significa, entonces, que este escenario exige de liderazgo para gestionar los procesos del poder, estrategias para construir consensos y superar conflictos. Estos procesos

del poder se desarrollan bajo la mirada controladora de los ciudadanos y de los productores de manera autónoma que habitan en el contexto donde se desenvuelve la matriz productiva.

La dimensión política –i.e., del poder– del talento territorial exige de los actores locales un talento territorial que conciba el empoderamiento ciudadano, comunitario y de los productores como la capacidad de liderar y de coordinar para promover y gestionar el poder y la comunicación de los actores locales a los fines de construir consensos, alianzas, acuerdos y manejar conflictos en la estructuración, implantación y evaluación de estrategias del desarrollo, así como, de aptitudes y voluntad para la participación en el sistema de decisiones que le involucran. Por su carácter multifactorial, en la matriz productiva agroalimentaria concurre una significativa diversidad de intereses. Por tanto, para construir consensos se exige –además de organización en los espacios de diálogo, comunitarios, gremiales o interinstitucionales–, un liderazgo consciente y entrenado para interpretar esta emergente realidad sociopolítica, a fin de convocar y equilibrar las fuerzas de la dimensión política del territorio.

#### **4.4.5. DIMENSIÓN DE LA SUSTENTABILIDAD. LA NUEVA ÉTICA Y LA SUSTENTABILIDAD EN EL CAMBIO DE LA MATRIZ PRODUCTIVA**

Por ser concebida como un sistema definido e interconectado en la complejidad del contexto territorial, la matriz productiva agroalimentaria obliga para su sostenibilidad en el tiempo a conservar condiciones ambientales y culturales basales relacionadas con la producción, que le permitan este propósito. Esto significa la conservación de los ambientes naturales y culturales, lo cuales deben ser protegidos de los impactos de las tecnologías en el avance de la frontera agrícola.

En consecuencia, la comunidad de intereses que es el territorio exige que los procesos productivos se desenvuelvan en armonía y equilibrio con el ambiente, con la cultura y con lo urbano. Esto deviene en una emergente ética de la sustentabilidad, que deriva a su vez en la responsabilidad social empresarial y particular, reflejada e integrada tanto a la conservación

ambiental como a la cultural del contexto de la matriz productiva.

En este sentido, la dimensión de la ética y la sustentabilidad del talento territorial parte de entender que el desarrollo territorial exige de los actores locales tener un talento territorial comprometido éticamente con la sustentabilidad cultural, ambiental y urbana del territorio; que desarrolle sistemas de producción con responsabilidad social y ambiental bajo el paradigma de la economía solidaria y/o de la eco-economía; que tenga un pensamiento ecológico y de articulación respetuosa con los diversos patrimonios territoriales. Esto implica que el actor local –involucrado o no en la producción– se reconozca responsablemente y éticamente con el hábitat del contexto de la matriz productiva.

#### **4.6.6. DIMENSIÓN DE LA CALIDAD. DEMANDA DE CALIDAD TERRITORIAL EN EL CAMBIO DE LA MATRIZ PRODUCTIVA**

Los escenarios donde se desenvuelve la matriz productiva agroalimentaria son muy exigentes y están signados por la competitividad. Con ello, se involucran –entre otros aspectos– la relatividad de los precios, la calidad insumo-producto y la sanidad del producto dentro de un escenario de internacionalización de la economía. Por tanto, es preciso incorporar el concepto de calidad/competitividad dentro del paradigma productivo como un eje de compromiso superior. Ello ha de hacerse, sobre todo, cuando se pretende ser competitivo en los mercados nacionales e internacionales –por una parte– y cuando el producto es para el consumo humano –por la otra–, donde el tema ético es clave. Además, este paradigma de la calidad en la matriz productiva debe extenderse al contexto del sistema productivo como una aptitud colectiva de los actores territoriales en general, lo que debe ser asumido con un desafío de la responsabilidad social empresarial en un entorno de desarrollo territorial.

Por tanto, acudiendo al talento territorial en su dimensión de la calidad territorial se infiere que el desarrollo territorial exige de los actores locales un talento territorial comprometido con la calidad ambiental, urbana, institucional y de los productos derivados de los procesos culturales, sociales,

tecnológicos, económicos y administrativos que se den en el territorio. A su vez, debe estar comprometido con la ética productiva-sanitaria, la responsabilidad social, la honestidad y transparencia administrativa y la entrega de cuentas a la sociedad, tanto en el sector público, como en el sector privado. Desde esta perspectiva la producción agroalimentaria debe ser eminentemente de calidad; no solo en las buenas prácticas manufactureras y operativas, sino que debe ser parte del pensamiento y de la acción del actor local, sobre todo, de la ética del actor involucrado en la matriz productiva.

#### **4.4.7 DIMENSIÓN DEL DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES DE TRANSFORMACIÓN E INNOVACIÓN: INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD EN EL CAMBIO DE MATRIZ PRODUCTIVA.**

Todo cambio implica o sugiere transformaciones en paradigmas, modelos, tecnologías, capacidades y habilidades particulares para adecuarse a los emergentes escenarios de la producción. En esta dirección la dimensión de las capacidades de transformación implica que el desarrollo territorial demanda de los actores locales un talento territorial con capacidades motivacionales, espirituales, intelectuales, creativas, de emprendimiento y tecnológicas para la transformación de las realidades del contexto donde se desenvuelve, para lograr finalmente el desarrollo territorial.

El cambio de la matriz productiva hacia un sistema de producción agroalimentaria implica modificaciones que van desde la manera de mirar la producción, de la gestión de los procesos productivos, de la gestión del sistema de interrelaciones en la cadena de valor, de los sistemas organizacionales y de la gerencia, de la planificación estratégica y –por ende–, de las competencias y habilidades operativas que derivan de la innovación y la transferencia tecnológica. Esta premisa impone la necesidad que el actor involucrado en el cambio de matriz productiva sea abierto al cambio, a la formación; que tenga iniciativa e inclinación al emprendimiento con creatividad; que esté ganado a la innovación y al autoaprendizaje. En el decir de Peter Senge, autor de la «Quinta Disciplina» (1990) para las organizaciones que

aprenden u organizaciones inteligentes, se trata de una disposición al desarrollo de su dominio personal, al cambio de mapas mentales, al trabajo en equipo, con visión compartida e interpretación sistémica del contexto de la matriz productiva. La innovación y la formación del capital intelectual y tecnológico resultan claves en el desarrollo de esta dimensión del talento territorial en el cambio de la matriz productiva.

#### **5. CONSIDERACIONES FINALES**

Desarrollado en detalle, el enfoque territorial para abordar el cambio de la matriz productiva es definitivamente el más adecuado, porque además de reconocer la complejidad del contexto, interpreta al proceso desde los ámbitos contextuales, estratégicos y políticos. Bajo aquel el actor local –en tanto miembro de la sociedad local donde se ubica la matriz productiva– asume un rol protagónico significativo. Además, reconoce del actor local sus intereses, visiones; en sí, su aptitud cognitivo-emocional cuando participa en el desarrollo territorial.

Este enfoque el desarrollo territorial contiene a la matriz productiva en su complejidad y sus tramas de interrelaciones, lo que implica que la interconecta con el entorno ambiental, cultural, político, institucional, económico, social y tecnológico del territorio. De esta manera deja de lado la perspectiva reduccionista de una actividad sectorizada, aislada, que como enclave cumple una función unidimensional, para pasar a una actividad socio-productiva multidimensional, que significa integración de la matriz productiva en las redes de interconexiones que se configuran en el desarrollo territorial.

De esta manera el cambio de una matriz productiva agrícola primaria a una matriz productiva agroalimentaria se convierte en una acción contextual, estratégica y política en la que intervienen no solo los actores directos de la producción, sino que es parte de un escenario político. Este incluye, además de la sociedad local, a la red de instituciones y organizaciones que

conforman y se relacionan en la cadena de valor y de servicios colaterales al sistema productivo, imbricando así el patrimonio ambiental, cultural, social y económico del entorno.

Desde la hipótesis de investigación se relacionaron las carencias del talento territorial como una restricción para una eficiente participación del actor local en el cambio de la matriz productiva hacia un sistema productivo agroalimentario. Así mismo, de la observación *in situ* se corroboró la hipótesis de forma empírica, lo que induce a plantear la necesaria estrategia de desarrollo del talento territorial, aspecto que por razones de espacio no fue incluido en el presente artículo. En esta investigación se presentaron de manera aproximada y sintética algunos rasgos generales del cambio de la matriz productiva desde las distintas dimensiones del talento territorial en el territorio objeto de estudio vivencial (zona Sur del Lago de Maracaibo). A partir de esta aproximación uno de los aportes que se destaca es la necesidad de imponer un cambio de los mapas mentales de los actores involucrados en la matriz productiva, una reingeniería de pensamiento y de aptitudes en su estructura emocional –inteligencia emocional–, en la búsqueda de imbricación con una nueva asociatividad y de relaciones de poder que contenga una visión sistémica de la realidad territorial y del contexto complejo de la matriz productiva agroalimentaria.

Finalmente es recomendable desarrollar nuevas investigaciones en las que, partiendo de este análisis, se construyan las estrategias de talento territorial para gestionar las redes de los procesos del cambio de la matriz productiva, a objeto de dar practicidad al marco teórico-analítico aquí presentado. En esta dirección, para que la zona Sur del Lago de Maracaibo supere su sistemático estancamiento, es preciso diseñar e implementar una estrategia orientada a la gestión de redes de desarrollo del talento territorial. Su fin último es superar las desigualdades sociales, económicas y políticas que acusa históricamente su población, ante el bajo nivel de talento territorial.

## REFERENCIAS

- Albuquerque, F. y Pérez, S. (2013). *Desarrollo territorial: enfoques, contenido y políticas*. Washington, EE.UU.: Banco Interamericano de Desarrollo, Programa Conecta DEL. Recuperado de <http://www.conectadel.org/wp-content/uploads/downloads/2013/09/EL-ENFOQUE-SOBRE-EL-DESARROLLO-TERRITORIAL-doc-Mesa-de-Programas.pdf>
- Boisier, S. (2005). *Un ensayo epistemológico y axiológico sobre gestión del desarrollo territorial*. Santiago, Chile: Revista Redelaldia. Recuperado de <http://www.redelaldia.org/IMG/pdf/boisier.pdf>
- Boisier, S. (2007). *Territorio, Estado y sociedad en Chile. La dialéctica de la descentralización: entre la geografía y la gobernabilidad*. (Tesis de doctorado inédita). Universidad de Alcalá de Henares, Madrid, España. Recuperado de <https://ebuah.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/2113/TESIS%20BOISIER%20VERSION%20FINAL.pdf?sequence=1>
- Crespo, L. F. (2006). Espacio, territorialidad y poder. *Ciudades, Revista Trimestral de la Red de Investigación Urbana*, (70), 17-22.
- Delgado Barrios, J.C. (2003). Estrategia metodológica para la construcción de redes comunitarias agrícolas en pro del desarrollo local: caso: productores de plátano del Sur del Lago de Maracaibo-Venezuela. *Agroalimentaria*, 9(17), 29-38.
- Delgado Barrios, J. C. (2015). Talento territorial: conceptualización y dimensiones. *Revista ÁGORA-Trujillo*, 18(36), 119-138. Recuperado de <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/42523/3/articulo6c.pdf>
- Delgado Barrios, J. C. (2016). Talento territorial: dimensión interpretativa. *Revista ÁGORA-Trujillo*, 19(38), 131-152. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/993/99356731003/99356731003.pdf>
- Delgado Barrios, J. C. (2017). Gestión del talento territorial para el desarrollo: territorios que aprenden. *Visión Gerencial*, 16(1), 87-102. Recuperado de <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/visiongerencial/article/view/8192>

- Delgado Barrios, J. C. (2018). Dimensión prospectiva del actor local en el talento territorial. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(2), 83-93. doi:<https://doi.org/10.31876/racs.v24i2.24821>
- Dematteis, G. y Governa, F. (2005). Territorio y territorialidad en el desarrollo local. La contribución del modelo SLOT. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, (39), 31-58. Recuperado de <https://bage.age-geografia.es/ojs/index.php/bage/article/view/498>
- Espinosa Cuervo, J. O. (2006). La prospectiva territorial: un camino para la construcción social de territorios de futuro. En L. C. Jiménez Reyes (Comp.), *Región, espacio y territorio en Colombia* (pp. 301-336). Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/3115/12CAPI11.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Goleman, D. (2008). *La inteligencia emocional*. Barcelona, España: Kairós.
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la investigación holística*. Caracas, Venezuela: Instituto Universitario de Tecnología Caripito-Fundación Sypal.
- Martin, R. y Sunley, P. (2007). Complexity thinking and evolutionary economic geography. *Papers in Evolutionary Geography*, 7(5), 573-601. doi:10.1093/JEG/LBM019
- Medeiros, R. (2009). Território, espaço de identidade. En M. A. Saquet y E. S. Sposito (Eds.), *Território e territorialidades: teorias, processos e conflitos* (pp. 217-228). São Paulo: Editora Expressão Popular.
- Montserrat, R. (2005). *Gestión de la producción*. Madrid, España: Ideaspropias Editorial.
- Rodríguez, J. A. (2003). Cuestión de principios: la participación de la población en el desarrollo rural. *Revista de Desarrollo Rural*, (19), 14-17.
- Romero, L. y Monasterio, M. (1996). El ecosistema selvático del Sur del Lago de Maracaibo y sus sistemas de reemplazo. Balance de una transformación. En B. Rivera y R. Aubad (Eds.), *El enfoque de sistemas de producción y la incorporación de criterios de política* (pp. 207-218). Santa Fe de Bogotá, Colombia: IESA-AL II. Recuperado de <http://www.ciens.ula.ve/icae/publicaciones/agroecologia/pdf/romero1996a.pdf>
- Santos, J. (2007). *Organización de la producción II. Planificación de procesos industriales*. San Sebastián, España: Tecnun.
- Senge, P. (1990). *Quinta disciplina*. Barcelona, España: Granica.
- Schejtman, A. (2009). Dinámicas territoriales: fundamentos de la necesidad de abordar esta temática. En [Memorias del seminario] *Enfoque de Desarrollo Territorial y Rural* (pp. 53-66). La Paz, Bolivia: CIDES-UMSA.
- Siebert, W. (1999). Los actores en la dimensión local». En F. Rodríguez Gutiérrez (Coord.), *Manual de desarrollo local* (pp. 445-458). Gijón, España: Ediciones Trea, S.L.
- Souza, M. L. de. (2009). Território da divergência (e da confusão): Em torno das imprecisas fronteiras de um conceito fundamental. En M. A. Saquet y E. S. Sposito (Eds.), *Territórios e territorialidades: Teorias, processos e conflitos* (pp. 57-72). São Paulo, Brasil: Editora Expressão Popular.
- Sili, M. (2005). *La Argentina rural. De la crisis de la modernización agraria a la construcción de un nuevo paradigma de desarrollo de los territorios rurales*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones INTA.
- Vázquez Barquero, A. (2005). *Las nuevas fuerzas del desarrollo*. Barcelona, España: Antoni Bosch Editor.
- Vázquez Barquero, A. (2007). *Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial*. Madrid, España: Ediciones Investigaciones Regionales.
- Vázquez Barquero, A. (2012). *Las nuevas fuerzas del desarrollo*. Barcelona, España: Antonio Bosch Editor.
- Villafuerte, I. (2008). Una metodología interpretativa para el estudio de los movimientos sociales. Enmarcamiento y cultura: una visión desde México. *Revista Historia de la Educación Latinoamericana*, 11, 225-246. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/869/86912618012.pdf>
- Villasante T., Montañés, M. y Martí, J. (2000). *La investigación social participativa*. Madrid, España: El Viejo Topo.