



MECANISMOS DE GESTIÓN PÚBLICO-PRIVADA PARA EL
DESARROLLO ECONÓMICO TERRITORIAL

UNA GUÍA PARA LA PRÁCTICA

EDITORAS: NATALIA LAGUYÁS Y MONICA ROMIS



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

→ ACERCA DEL FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

Con el financiamiento de 39 países donantes, el FOMIN, miembro del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), apoya el crecimiento económico y la reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe a través del fomento a la inversión privada y la promoción del desarrollo del sector privado. Una misión central del FOMIN es actuar como un laboratorio para el desarrollo: experimentar, innovar y asumir riesgos con miras a fortalecer y apoyar modelos que permitan un mayor crecimiento para las micro, pequeñas y medianas empresas. A fin de aprovechar sus recursos de un modo eficaz, el FOMIN se ha comprometido a elaborar mediciones basadas en resultados y evaluaciones de impacto y promover intercambios activos de conocimiento que permitan difundir ampliamente las soluciones más prometedoras y, posteriormente, llevarlas a escala.

El FOMIN emplea recursos no reembolsables para asistencia técnica, inversiones de capital y préstamos o la combinación de estos instrumentos. Actualmente es el mayor proveedor internacional de asistencia técnica para el sector privado en América Latina y el Caribe, y siempre trabaja con socios para financiar y ejecutar proyectos piloto.

En los 20 años transcurridos desde su creación, el FOMIN ha avanzado y mejorado en la cobertura de las necesidades de la región y, al mismo tiempo, ha mantenido su función central como laboratorio de desarrollo. En este sentido, una de sus prioridades es continuar la promoción del desarrollo innovador del sector privado basado en la seguridad económica y la movilidad social: una meta fundamental para alcanzar el crecimiento sostenible, la reducción de la pobreza e incrementar la igualdad económica en América Latina y el Caribe.

→ RECONOCIMIENTOS

La presente publicación se basa en un proyecto de investigación coordinado por **Natalia Laguyás y Monica Romis**, quienes también editaron esta publicación, y llevado a cabo por los investigadores **Karen Chapple, Miren Estensoro, Susana Franco, Sergio Montero y Pedro Peterson**, quienes son los autores de los capítulos de esta guía.

Las editoras y los autores agradecen a todos los que proporcionaron una valiosa retroalimentación y apoyo a lo largo del proceso de elaboración de esta publicación y los estudios de caso que la respaldan, especialmente a Rucker Alex, Alejandro Arango, Natalie Camarena Lopez, Carolina Carrasco, Héctor Castello, Florida Corra, Claudio Cortellese, Pablo Costamagna, Robert Daughters, Martin Dellavedova, Marcos Delucchi, Andrea Dusso, Jaime Giesecke, Carlos Güiza, Ulrich Harmes-Liedtke, Heidi Inostroza, Fernanda López, Claudio Maggi, Danielle Mazzonis, Felix Mitnik, Betsy Murray, Anabella Palacios, Alejandro Pardo, Shannon Rieger, Arantza Ruiz Arijón, Juan Sánchez, Kelan Stoy y José Yitani.

Por último, gracias a todos nuestros socios en la región por su apoyo en el suministro de información y su compromiso inquebrantable para contribuir al desarrollo económico territorial en América Latina y el Caribe.

Copyright © 2015 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra está bajo una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-No Comercial - Sin Obra Derivada (CC-IGO BY-NC-ND 3.0 IGO) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando crédito al BID. No se permiten obras derivadas.

Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI. El uso del nombre del BID para cualquier fin que no sea para la atribución y el uso del logotipo del BID, estará sujeta a un acuerdo de licencia por separado y no está autorizado como parte de esta licencia CC-IGO.

Notar que el enlace URL incluye términos y condicionales adicionales de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.



→ 5: GESTIÓN DEL CONFLICTO

MIREN ESTENSORO Y SUSANA FRANCO

→ 1. ¿Cómo afecta la capacidad de gestionar conflictos a la sostenibilidad de los Mecanismos de Gestión Público-Privada (MGPP)? ¿Cómo podemos gestionar los conflictos?

Las alianzas público-privadas son, por naturaleza, espacios donde se encuentran agentes con distintas posiciones, intereses y puntos de vista. El asunto central que trataremos en este capítulo es que la falta de capacidades para gestionar los conflictos obstaculiza el involucramiento de los participantes y por tanto, pone en peligro la sostenibilidad de estos procesos.

> Lección Clave

Las alianzas público-privadas son, por naturaleza, espacios donde se encuentran agentes con distintas posiciones, intereses y puntos de vista. La falta de capacidades para gestionar los conflictos obstaculiza la sostenibilidad de estos procesos.

Tal y como destacan Karlsen y Larrea (2012), cabe subrayar que el consenso tampoco es siempre sinónimo de una buena situación. El consenso es

necesario para la creación de objetivos, ideas o acciones compartidas; pero también puede tener un efecto negativo, al ser un obstáculo para innovar. Desde esta óptica, los participantes no ven la necesidad de cambiar, o los agentes con más poder no quieren cambiar. Como contrapartida, el conflicto puede usarse para demostrar que hay una diversidad de valores, problemas y soluciones; y que se trata de un proceso democrático en el cual las diferentes voces pueden hablar. Por tanto, el conflicto no es per se una situación negativa. La clave está en saber gestionarlo para facilitar el cambio basándose en el consenso.

El primer paso para la gestión del conflicto corresponde a la explicitación de las diferentes posiciones: la explicitación del conflicto. No se trata de algo sencillo, ya que más allá de que existan diferentes posiciones, el hacer explícito un conflicto requiere un cierto nivel de compromiso y confianza. Una vez más, tal y como hemos apuntado en el capítulo sobre Liderazgo, los participantes deben sentir que el Mecanismo de Gestión Público-Privada (MGPP) es también su proyecto. A menudo, los agentes que promueven estos MGPP (los agentes catalizadores que describimos en el capítulo de Liderazgo) sienten que la iniciativa es suya. Del mismo modo, se dan casos en los cuales la participación del resto de agentes se debe a su interés por mantener una buena relación con los agentes promotores. En una situación así, los participantes no quieren 'arriesgarse' y comprometer ese vínculo. En cambio, si sienten que el proyecto o la iniciativa es también suya, su interés por explicitar las diferencias con el resto de los participantes es mayor. Sin ese compromiso, los participantes evitarán compartir sus visiones conflictivas, ya que podrían generar situaciones de tensión.

Por tanto, el primer condicionante tiene que ver con facilitar que los participantes tengan interés por el proceso y no se paralizen a la hora de explicitar sus visiones, opiniones o ideas. De todos modos, es crítico que el conflicto se explicita de forma controlada, sin paralizar el proceso ni romper las relaciones, ni tampoco llegar a una situación de estancamiento (Karlsen y Larrea, 2012). El consenso no significa que todos los participantes estén de acuerdo, pero sí es preciso que exista un acuerdo lo suficientemente grande como para poner en marcha acciones que faciliten el cambio.

El mecanismo para transitar hacia el consenso en base a la explicitación del conflicto es básicamente un proceso de diálogo sobre las diferencias. Éste, a su vez, estará condicionado por el modo de gobernanza definido en el MGPP. Al mismo tiempo, tal y como se muestra en el caso analizado en este capítulo, el modo de gobernanza va definiéndose en base a continuos ciclos de toma de decisiones, que pueden resultar de situaciones de conflicto y posterior consenso. La capacidad para el diálogo es un elemento central para que un ciclo de resolución de conflictos se relacione con el próximo, y así se facilite la sostenibilidad de los procesos.

Los modos de gobernanza que emergen de la resolución de conflictos son resultado de la negociación y el control de los juegos de poder y de intereses contradictorios. Las estructuras que acuerden los participantes pueden ser mejorables e incluso complejas en comparación con aquellas diseñadas en el papel; pero, probablemente, son también el único modo de llegar a un consenso para la acción.

→ 2. *¿Cuáles son los tipos de conflictos de los MGPP?*

En esta sección se hace referencia a los diferentes tipos de conflicto que pueden generarse en el seno de los MGPP y que influyen en su sostenibilidad. No se trata de mostrar todos los posibles tipos de conflicto, sino de destacar algunos como ejemplos que permitan una reflexión más profunda.

Conflicto entre jerarquía y red

Los gobiernos que quieren promover procesos de DET articulan a menudo alianzas para poder diseñar políticas desde una perspectiva sistémica. La costumbre de definir políticas a partir de estructuras jerárquicas hace que esas intenciones sean a menudo complicadas. Cuando esto ocurre, estamos ante un potencial escenario de conflicto. Karlsen y Larrea (2012) se refieren a éste como un conflicto entre la jerarquía y la red. Generalizando y simplificando, los agentes políticos que están acostumbrados a definir sus estrategias mediante estructuras jerárquicas a menudo abren mecanismos de participación en términos consultivos, y se resisten a transferir el poder para la toma de decisiones. Del mismo modo, los agentes participantes no cuentan con el hábito de participar en los procesos de definición de políticas e influir en la toma de decisiones.

> *Lección Clave*

Existen diferentes tipos de conflicto, pero todos requerirán un proceso de diálogo, tanto para su explicitación como para llegar a un consenso. El consenso no significa que todos los participantes lleguen a ponerse de acuerdo, pero sí que exista un grado de acuerdo lo suficientemente grande como para poner en marcha acciones que faciliten el cambio.

De todos modos, cabe destacar que las estructuras jerárquicas no siempre están en el sector público. Las empresas o agentes privados también pueden replicar dinámicas y modos de hacer jerárquicos dentro de los MGPP. Del mismo modo, el hecho de generar una red no significa que no existan asimetrías de poder. Una red generalmente tiene nodos que concentran más influencia, información, etc., que pueden

generar conflictos con otros actores en su interior. Todos los MGPP son diferentes y por tanto, los roles de cada agente participante también son diferentes. La tensión entre jerarquía y red es muy habitual.

Conflicto ligado a la definición de roles

La transición entre las intenciones recogidas en los documentos para iniciar las alianzas y las rutinas en su seno es compleja, toma tiempo y no involucra un único paso. Este mecanismo de cambio requiere una continua redefinición de la gobernanza y por lo tanto, una continua reinención de la alianza, por lo que debemos pensar en la gobernanza como un proceso y no como un resultado. El conflicto entre los participantes ofrece, así, un gran potencial para facilitar el cambio. Este potencial podrá manifestarse si existen las capacidades para gestionar el conflicto y permitir que se tomen decisiones consensuadas que permitan la transformación. La transformación de los modos de gobernanza que se base en estos ciclos de 'conflicto-consenso' aumentará el sentimiento de pertenencia de los participantes. Si el modo de gobernanza está definido en base a los cambios consensuados por los participantes, éstos sentirán que el MGPP es también fruto de su trabajo y, en consecuencia, mostrarán mayor interés por conseguir los objetivos establecidos. Por lo tanto, la participación en la toma de decisiones se presenta como un factor crítico.

Uno de los ámbitos clave en el cual encontramos un espacio de potencial conflicto es en la definición de roles y las responsabilidades relacionadas con cada uno de ellos. En función de cuál sea el rol de cada participante, su posición en los procesos de toma de decisiones será diferente. Por tanto, los mecanismos de definición de roles pueden ser claves no sólo por entrañar frecuentemente un conflicto potencial, sino también porque determinan los mecanismos que marcarán la continua transformación que caracteriza a la gobernanza.

Conflicto con organismos análogos en el territorio

Los conflictos derivados de la falta de coordinación con el resto de las redes en el mismo territorio aparecen a menudo. Esta falta de coordinación puede estar relacionada con la falta de relación entre las instituciones que promueven las APP y que componen la densidad institucional de un territorio. Ferraro y Costamagna (2000) subrayan la importancia de la coordinación entre instituciones que promueven procesos DET en el territorio. Un comportamiento institucional basado en la articulación y la detección de sinergias disminuye la incertidumbre y facilita que el 'contexto institucional' apoye el DET en vez de obstaculizarlo. La coordinación dependerá del diálogo continuo entre las instituciones; y, en consecuencia, se basará una vez más en un esfuerzo continuo para llegar a consensos con mecanismos análogos, evitando así situaciones de superposición.

Dichos procesos de coordinación apoyarán la definición de modelos y prácticas de gobernanza lo suficientemente simples como para reducir la complejidad del territorio, pero sin dejar de ser congruentes con los mecanismos reales y objetivos definidos (Jessop, 1998).

↳ CASO DESTACADO

Dónde: Valle del Urola Medio, País Vasco

Ilustra: Una perspectiva dinámica sobre la sostenibilidad en base al conflicto y el posterior logro del consenso

Ezagutza Gunea (EG) es un MGPP que se formó en la comarca del Urola Medio, en el País Vasco. Su trayectoria, de más de diez años, hace de ella un caso que ayuda a entender estos procesos desde una perspectiva de largo plazo.

EG fue promovida por la agencia de desarrollo local en 2002; y está compuesta por las dos municipalidades que forman la comarca, todos los centros de formación comarcales (primaria, secundaria y formación profesional), 19 empresas y la agencia. La sostenibilidad de este proceso se basa en su capacidad para gestionar los diferentes conflictos que se han generado en su seno y llegar a consensos para la acción. En el análisis que se presenta a continuación, identificamos los tres tipos de conflictos descritos en la sección anterior.

El primer ejemplo de conflicto vivido en el seno de este MGPP es del tipo de los que se producen entre jerarquía y red. Desde sus inicios, EG se integró formalmente en la estructura jerárquica de la agencia. El director de la agencia fue nombrado director de EG, y esto supuso una situación difícil para el resto de participantes, especialmente para las empresas, las cuales no conseguían articular su posición en el MGPP durante los tres primeros años de su recorrido. Durante este período, las reuniones tenían lugar en las oficinas de la agencia y el personal de la red estaba contratado por la agencia, lo que reforzaba el sentimiento de que el proceso "pertenece" mayoritariamente a la agencia y a los gobiernos locales que la promovían. Debemos recordar que las agencias de desarrollo local en el País Vasco dependen de los ayuntamientos; y que son los agentes políticos de estos gobiernos locales quienes componen los Consejos de Administración de las agencias.

La estructura organizativa de EG contribuía a reforzar este conflicto entre jerarquía y redes. Aunque las iniciativas y proyectos específicos se desarrollaran en grupos auto-organizados, en los cuales participaban todos los miembros de la red, existía un Consejo Gestor, que decidía sobre los planes estratégicos, los planes anuales y el presupuesto de la red. El Consejo Gestor discutía las propuestas de estos grupos de trabajo, y también promovía la creación de nuevos grupos, que respondieran a nuevos retos que se hubieran identificado.

Entre 2002 y 2005, el funcionamiento del Consejo Gestor dejó en evidencia la falta de independencia con la actividad de la agencia. El director de la agencia era quien mediaba entre el Consejo Gestor, los grupos auto-organizados y el personal de EG; y ejercía, por tanto, una posición jerárquica con el personal. Esto demuestra que, en las fases iniciales, estaba claro quién invitaba y quién estaba invitado: las empresas sentían que habían sido invitadas a participar en el proyecto de la agencia.

El personal de EG percibió, ante esta situación, el riesgo de que el Consejo Gestor quedara como un consejo consultivo para la agencia y los gobiernos locales. Debido a las dificultades para tratar el tema en las reuniones del Consejo Gestor, estas reflexiones tuvieron lugar en los encuentros entre el personal y las empresas, celebrados con el fin de ejecutar las acciones definidas en el Consejo Gestor. Como resultado de este proceso de reflexión, uno de los representantes de una empresa participante propuso un nuevo organigrama, en el cual se proponía crear la figura del coordinador, quien tendría un rol de facilitador y complementaría el rol más jerárquico del director. Además, el personal y el coordinador tendrían una relación directa con los miembros del Consejo Gestor, con el fin de definir propuestas y tomar decisiones. Esta estructura más horizontal fue aceptada por todos los miembros del Consejo Gestor.

Este ejemplo de resolución de conflicto fue fruto del diálogo y el rol ejercido por el personal para explicitar el desacuerdo. El hecho de que el personal fuera contratado exclusivamente para EG facilitó que su perspectiva no fuera parcial, ni relacionada solamente con uno de los organismos participantes. El personal trabajaba con una visión sistémica; y dicha visión facilitó la reflexión que resultó crítica para empoderar a los participantes.

De ahí que quepa destacar que, aunque el resultado más evidente está en el consenso logrado en torno de la definición de un nuevo organigrama, esta etapa también supuso el empoderamiento de las empresas y los centros de formación. Otro dato fundamental en este ejemplo es el rol ejercido por el presidente del Consejo Gestor, representante de una empresa. Fue él quien propuso el nuevo organigrama al consejo; y, debido a que esa propuesta consistía en distribuir el poder, queda demostrada la importancia de ejercer un liderazgo personal también en los contextos en los cuales la visión sistémica es central.

El caso de EG muestra como el conflicto que facilitó el cambio de organigrama en 2005 aumentó el sentimiento de pertenencia de los participantes. Identificamos, por tanto, un consenso relacionado con la definición de roles en el seno del MGPP que, a su vez, es resultado de un proceso de gestión de un conflicto. Conforme al nuevo organigrama, cada uno de los miembros del Consejo Gestor asumió el liderazgo de uno o de una serie de proyectos promovidos en la red. Al comienzo, mostraron su reticencia, basándose en la falta de tiempo, conocimiento o capacidades. Ante esta situación, el personal propuso asumir la parte más operativa de la ejecución de los proyectos, y contar con el asesoramiento y orientación de los miembros del Consejo Gestor en las decisiones más relevantes que hubiera que tomar. Esta propuesta fue discutida y finalmente consensuada, lo que supuso dar un paso muy importante en la consolidación del nuevo modo de gobernanza que se estaba gestando en el MGPP. Hasta ese momento, dichas decisiones relevantes eran tomadas por el director de la agencia y EG.

El reparto de responsabilidades relacionado con la instrumentación de los proyectos supuso un cambio radical en las reuniones del Consejo Gestor. Antes de este cambio, los que hablaban eran el director de la agencia y el personal de EG, en tanto que el resto de los participantes (empresas y centros de formación) sobre todo escuchaban. En cambio, en esta nueva etapa, los que más hablaban eran las empresas, los ayuntamientos y los centros de formación. El personal trabajaba en cada proyecto con cada responsable y, de este modo, tenía un rol crítico en la instrumentación de proyectos. De todas formas, cada responsable era el encargado de presentar y fundamentar el proyecto frente al resto de los miembros del Consejo Gestor.

Se trata de un gesto que puede parecer simple, pero que refleja la igualdad de los participantes en EG. Además, este cambio implicó que desapareciera la sensación de las empresas sobre su posición de 'invitados' en el proyecto de la agencia. El sentimiento de pertenencia de los miembros aumentó considerablemente, e incluso se sentían orgullosos de los proyectos de los cuales eran responsables. Los debates eran más frecuentes, y las decisiones y propuestas más debatidas. El Consejo estaba más "vivo".

Este segundo ejemplo demuestra que, más allá de la membresía formal de los participantes –que no deja de ser un factor clave¹⁰. un mecanismo de gobernanza basado en la toma de decisiones compartidas aumenta el sentimiento de pertenencia de los participantes¹¹. El proceso de definición de los roles dentro de EG se caracteriza por la suma de decisiones compartidas, lo que ha contribuido considerablemente a la capacidad de hacer sostenible el MGPP.

10. Los aspectos relacionados con la membresía se analizan en el capítulo sobre Organización Institucional de los MGPP.
11. La membresía formal es una de las diferencias de esta red con otras redes del País Vasco. Los dos ayuntamientos y la agencia son miembros de esta red; y los ayuntamientos tienen el compromiso de contribuir, a través de los presupuestos de la agencia, a abordar los costos estructurales de ésta (sobre todo, el salario del personal). Los centros de formación que son miembros de la red no aportan recursos económicos, dado que se considera que en el seno de EG están trabajando para obtener los objetivos de empresas y fines públicos. Todas las empresas participantes firman un acuerdo por el cual aceptan secundar los principios para la toma de decisiones definidas por el Consejo Gestor y pagar una cuota anual.

En 2007, y como resultado de un proyecto de investigación que trataba sobre cómo promover la innovación desde EG, salió a relucir la necesidad de apoyar la innovación tecnológica de las empresas participantes en la red. La idea de crear una nueva estructura ligada a EG para ofrecer servicios a las empresas y apoyar así la innovación tecnológica se consolidó entre los alcaldes y el personal de EG. El personal comenzó a analizar la propuesta con el resto de participantes en la red. La gobernanza en EG requería que cada miembro, especialmente las empresas, conociera la propuesta y tuviera la oportunidad de contribuir a su desarrollo. Comparado con el esquema de estructuras jerárquicas, esto toma más tiempo. Se consiguió un consenso inicial, pero los alcaldes no estaban acostumbrados a esta manera de trabajar y, debido a sus agendas políticas, procedieron a la creación de una nueva estructura paralela, que podía cumplir ese rol: *Loiola Berrikuntza Fundazioa (LBF)*.

De este modo, antes de llegar a la situación de consenso, los agentes políticos decidieron asignar el proyecto a la estructura jerárquica de la agencia. El modelo de gobernanza de EG se consideró demasiado lento como para llevar a la acción este proyecto. Algunas empresas de la red opinaron que la decisión no resolvía el problema, dado que la nueva estructura se superpondría con EG. Pero la decisión estaba tomada y, en consecuencia, la reflexión del Consejo Gestor de EG no era sobre cómo crear dicha estructura en su seno, sino sobre cómo coordinarla con las ya existentes.

Encontramos aquí el tercer tipo de conflicto que describíamos anteriormente. En este sentido, el caso de EG muestra un ejemplo de falta de coordinación (y en consecuencia, de falta de modelos simples de gobernanza), lo que deviene de un conflicto no gestionado, que, en el momento de describir el caso, estaba en una nueva fase de resolución.

El reto de la coordinación activó una nueva reflexión en EG a partir del 2010. El objetivo de promover la innovación en las empresas obligaba a actuar para coordinarse con LBF. Hasta comienzos de 2010, ambas estructuras actuaron en paralelo; pero la presión para la coordinación aumentó considerablemente. Por un lado, las empresas manifestaban la necesidad de contar con una única estructura. Por otro lado, también el personal de EG sentía mayor presión exterior cada vez que debía explicar su proyecto a cualquier agente externo. Muchos de ellos preguntaban por qué razón había dos estructuras con agentes y objetivos tan similares en un territorio tan pequeño.

En el seno de EG, este problema supuso un profundo ejercicio para definir cuál es su rol en la comarca, a fin de definir una clara posición en relación con el resto de iniciativas, en especial con LBF. El personal de EG argumentó que el reto principal estaba en integrar ambos organismos, preservando la gobernanza de red para EG. LBF respondía a una estructura jerárquica que había marcado el inicio de EG; y se había demostrado que obstaculizaba la implicación de los participantes más allá de sus promotores. Esto impulsó que se desarrollara un discurso explícito sobre las ventajas de una gobernanza en red en los MGPP.

El personal de ambos organismos mantuvo un contacto continuo para coordinar sus actividades y dialogar, lo que facilitó el consenso. Los alcaldes, la agencia y las empresas se sumaron a este diálogo y fueron consensuando una propuesta para la integración. EG continuaría dependiendo de la agencia, pero el personal se localizaría en las oficinas de LBF y bajo la dirección operativa de su directora. Se mantendría el modo de gobernanza de EG y, por consiguiente, el Consejo Gestor mantendría el mismo rol. La estructura resultante (*Loiola Berrikuntza, LB*) combinaría así, dos modos de gobernanza en un único organismo. Los procesos de aprendizaje de largo plazo que

pretendían cambiar actitudes y comportamientos y que requerían mecanismos participativos serían facilitados por EG. En cambio, la necesidad de materializar esos procesos de aprendizaje en proyectos específicos resaltaba el valor de una estructura jerárquica y directa, que permitiría obtener resultados a corto y medio plazo.

Este ejercicio de integración abrió un nuevo reto en el ámbito de la coordinación en la comarca. Después de un cambio político en los gobiernos locales en 2012, los agentes políticos plantearon la complejidad estructural de tener la agencia por un lado y a LB por otro. Este nuevo debate evidencia una vez más el dinamismo de los procesos de gobernanza.

Preguntas Ilustrativas para la Reflexión

- ¿Qué ejemplos de conflicto hemos experimentado en nuestro proceso? ¿Qué tipo de conflicto son?
- ¿Puede haber conflictos que no se han explicitado? ¿Qué podemos hacer para explicitarlos y gestionarlos?
- ¿Cuáles han sido las razones que han impedido la sostenibilidad de los procesos que hemos conocido? ¿La falta de capacidades para gestionar el conflicto ha sido una de ellas?
- ¿Existe en nuestro proceso el conflicto entre jerarquía y red?
- ¿Los roles de los participantes se han definido a partir del consenso?
- ¿Estamos ante una falta de coordinación con otras alianzas público-privadas u organismos análogos en el territorio?

→ Bibliografía

Ferraro, C. y Costamagna, P. "Entorno Institucional y Desarrollo Productivo Local. La Importancia del Ambiente y las Instituciones para el Desarrollo Empresarial. El Caso de Rafaela." Working paper for CEPAL. (Buenos Aires, 2000).

Jessop, B. "The Rise of Governance and the Risks of Failure: the Case of Economic Development." International Social Science Journal, 155 (1998): 29-45.

Karlsen, J. y Larrea, M. "Emergence of Shared Leadership in Situations of Conflict – Mission Impossible? Long Term Experiences from a Local Network in the Basque Country." En Sotarauta, M., Horlings, I. y Liddle, J. (Eds.) Leadership and Change in Sustainable Regional Development. (Routledge, 2012).