



# Hacia una comunidad de sitios de recursos sobre territorios y transición

## Contenido

El papel de los territorios en la transición: una perspectiva.....	
Un fondo común de conocimientos: compartir experiencias.....	
<i>Compartir conocimientos a través de la experiencia.....</i>	
<i>Obstáculos a la construcción de este.....</i>	
Una comunidad de recursos para los territorios y la transición, el Coretet.....	
<i>La transición de un sitio único a una comunidad de sitios de recursos.....</i>	
<i>Objetivos, usos y funciones de CORETET.....</i>	
<i>El sistema técnico CORETET: valorización de la colectividad; valorización de cada miembro.....</i>	
<i>Potencial potencial miembros de CORETET.....</i>	11
El atlas relacional, una herramienta excepcional para la transición sistémica.....	12

*La asociación CITEGO, Cités-Territoires-Gouvernance, crea, mantiene y desarrolla un fondo de conocimientos al servicio de los actores - autoridades locales, organizaciones de la sociedad civil, expertos e investigadores - que comparten la convicción de que los territorios deberán desempeñar un papel importante en la transición hacia sociedades sostenibles.*

*Este recurso común se basa en la experiencia de todos y está a disposición de todos. Es una respuesta única a los retos sistémicos de esta transición.*

Pierre Calame, Presidente de CITEGO. Tras una larga carrera como funcionario de 1968 a 1988, como ingeniero de caminos, luego al frente de una fundación internacional, la Fundación Charles Léopold Mayer para el Progreso del Hombre de 1988 a 2014, creé en 2015 la asociación Citego, [www.citego.org](http://www.citego.org), que presido desde su creación. A petición de Jean François Caron, también presidí la Fabrique des transitions en el momento de su lanzamiento, hasta el año pasado. Mi doble carrera nacional e internacional me ha dado una serie de convicciones, la mayoría de las cuales están recogidas en una serie de libros que abarcan el periodo de 1968 a 2023. Los dos más recientes ofrecen una visión de conjunto: el Manifiesto "Osons les territoires" publicado en septiembre de 2022 por Editions du Pommier y el "Petit traité de gouvernance" publicado en marzo de 2023 por ECLM.

Pierre Calame, 19 de septiembre de 2023

# El papel de los territorios en la transición: una perspectiva histórica

Muchas regiones y redes de regiones están comprometidas en la transición hacia sociedades sostenibles. Este esfuerzo debe considerarse desde una perspectiva global, como parte de la batalla para lograr una auténtica metamorfosis en nuestra sociedad.

¿De qué se trata? *Se trata de la capacidad de los entes locales y regionales, como actores colectivos, para pensar y actuar en un mundo interdependiente.* Es uno de los grandes retos de nuestro tiempo.

Hemos recorrido un largo camino. Recordemos el lema de la primera Cumbre de la Tierra en 1992: "Pensar globalmente, actuar localmente". Asignaba a los territorios, al nivel local, la tarea de aplicar un pensamiento y unas políticas que se habían desarrollado en otros lugares. Y esta idea sigue siendo dominante en Francia, donde el Estado, a través de sus políticas y agencias públicas, define las políticas que las autoridades locales deben seguir y aplicar. En cuanto a la idea del actor colectivo, sigue estando muy alejada del pensamiento francés, que hace demasiado hincapié en el papel de las instituciones. ¿Un actor colectivo? Desconocido para muchos. Pero de eso se trata: de la capacidad de los distintos actores de una región -actores públicos, privados y de la sociedad civil- para trabajar juntos en la construcción de una estrategia colectiva a largo plazo, en sintonía con los grandes retos de nuestro tiempo.

¿Por qué la capacidad de los actores locales para constituirse en actores colectivos capaces de pensar y actuar a la vez local y globalmente es una cuestión capital de nuestro tiempo? Porque nos enfrentamos a múltiples crisis, todas ellas de relaciones, y no somos capaces de responder a estas crisis dentro del marco conceptual e institucional heredado del pasado.

Este marco es lo que, junto con el colectivo "Osons les territoires", hemos denominado *la primera modernidad*: la que se construyó entre los siglos XVI y XVIII. Su innegable eficacia operativa se basa en la separación: separación entre el pensar y el actuar, separación entre las disciplinas del saber, separación entre los actores, separación entre los diferentes niveles de gobernanza y, por último, pero no por ello menos importante, separación entre la humanidad y la biosfera. Y eso es lo que tenemos que superar.

Albert Einstein decía: "No esperemos resolver un problema con las hipótesis que le dieron origen": no imaginemos resolver estas crisis en las relaciones con el sistema conceptual e institucional que les dio origen. Tenemos que embarcarnos en una metamorfosis, pasar de la primera modernidad a la segunda modernidad: *una modernidad capaz de organizar y gestionar relaciones de todo tipo.*

Esta metamorfosis no es fácil. El pasado se resiste, se resiste y se sigue resistiendo, por tres razones que es importante tener en cuenta.

- En primer lugar, porque en una sociedad, la inercia de los sistemas de pensamiento y de las instituciones no es sólo un defecto. Las sociedades necesitan estabilidad, y el Estado en Francia es la encarnación de esa estabilidad. Pero llega un momento en que las realidades han cambiado tanto que esa inercia se convierte en un obstáculo. Y es entonces cuando necesitamos embarcarnos en una profunda transformación de nuestros sistemas conceptuales e institucionales.
- La segunda dificultad es que, con el paso del tiempo, los sistemas conceptuales e institucionales dan lugar a organismos sociales interesados en mantener el viejo orden del que derivan su sustancia. En consecuencia, estos organismos constituyen una formidable resistencia al cambio.
- Y luego, la tercera dificultad, como decía el filósofo Heidegger: *lo más difícil en la vida es ver a través de nuestras gafas, porque vemos el mundo a través de nuestras gafas, es decir, a través de nuestros sistemas de pensamiento.* Lo que aprendimos en la escuela procede del viejo orden, son "verdades" que damos por sentadas, y resulta especialmente difícil cuestionarlas.

Pero hoy, ¡el lago está ardiendo! No podemos quedarnos con el statu quo. De ahí la importancia de la brújula de la segunda modernidad. Los actores que la encarnarán son los que mejor sepan organizar y reflexionar sobre las relaciones entre las esferas económica, ecológica y social, o entre los actores. Los territorios forman parte de ello. Es lo que he llamado *la revancha de los territorios*: los territorios locales, las "buenas ciudades" de la época de la realeza, vieron disminuir su papel a lo largo de los dos siglos de revolución industrial en beneficio de los Estados y de las grandes empresas, hasta el punto de que hoy no son más que actores políticos y económicos de segunda fila, destinados a aplicar políticas definidas fuera de ellos; pero hoy, como espacios por excelencia de construcción de relaciones, *tienen vocación de volver a ser uno de los actores centrales de la sociedad que estamos construyendo*. Pero para estar a la altura de este nuevo papel, ellos mismos deben experimentar un cambio radical. No es tan fácil pasar de las sombras a la luz. Deben ser capaces de pensar de forma sistémica, de crear hábitos de cooperación entre los agentes públicos y privados, hábitos que constituyen *el capital inmaterial de los territorios*, el máspreciado de los activos.

# Un fondo común de conocimientos: compartir experiencias

Se sigue pidiendo a los territorios que apliquen políticas definidas por encima de ellos por el Estado. Estas políticas no ignoran las innovaciones locales, pero las utilizan como herramientas, integrándolas en el esquema clásico de difusión de la innovación por parte del Estado, que consiste en estimular o identificar las innovaciones locales, para luego generalizarlas transformándolas en directivas uniformes.

Este enfoque forma parte de un concepto más amplio y vertical del conocimiento que aún hoy se encarna en las escuelas: la difusión de "conocimientos fundamentales" atemporales y universales encarna la autoridad. La palabra autoridad procede del latín auctoritas: la palabra que tiene peso por quién la porta y quién está legitimado para portarla, el Estado por un lado y el experto por otro. Esto hace que el conocimiento local, circunstancial, arraigado en la experiencia, sea un conocimiento "de segunda categoría", sin valor hasta que el Estado y las instituciones científicas lo transformen en conocimiento universal.

Por el contrario, el nuevo papel de los territorios supone una ruptura importante en la fuente del conocimiento: *de la autoridad descendente del Estado y de los expertos al conocimiento construido conjuntamente y resultante de la propia acción*. En eso consisten las comunidades de aprendizaje y la capitalización de la experiencia.

## El conocimiento, un recurso común derivado del intercambio de experiencias

Capitalizar la experiencia" significa transformar la suma de experiencias, cada una de ellas localizada y circunstancial, en conocimientos de mayor alcance. Se desarrolla a través de un *ciclo de mediación de acción a acción*, que parte de la propia acción y retroalimenta la acción con las lecciones generales aprendidas de la comparación de acciones similares. Este ciclo consta de cuatro etapas.

*El primer paso* consiste en *transformar la experiencia en algo que pueda transmitirse a los demás*. La experiencia demuestra que es muy difícil para un actor plenamente comprometido con su acción identificar los rasgos esenciales y las principales enseñanzas para los demás. Esta es la función de la comadrona o partera, en un papel no muy distinto al del periodista o el sociólogo, escuchar a los actores y extraer las principales enseñanzas.

*La segunda etapa* consiste en *poner en común experiencias similares para crear un auténtico "procomún del conocimiento"*: un procomún en el sentido que le da Elinor Ostrom: una comunidad para compartir experiencias, una suma de estas experiencias en beneficio de todos y unas normas de gobernanza que garanticen que todos aportan su contribución.

*El tercer paso* es *aprender juntos de la experiencia, alejándonos de los enfoques de silo que siguen siendo tan dominantes en nuestro pensamiento y dándoles una dimensión sistémica*.

*El cuarto paso* es *convertirlo en una verdadera asignatura de formación, una nueva habilidad que se adquiere partiendo de las lecciones generales aprendidas, con la posibilidad, cada vez, de volver a los ejemplos concretos que las encarnan, precisamente como forma de permanecer conectado a la realidad*.

Para poner en marcha un ciclo de mediación de este tipo, se necesitan tres tipos de actores: en primer lugar, personas con experiencia, arraigadas en el territorio y, si es posible, reunidas en red; en segundo lugar, comadronas y parteras, función que podría convertirse en una de las competencias a adquirir en los másteres de desarrollo local o incluso en las escuelas de periodismo; en tercer lugar, Citego, que proporciona herramientas y métodos a los otros dos.

## **Obstáculos a la construcción de este terreno común**

La creación de Citego parte de la convicción de que es necesario crear un fondo común de conocimientos sobre los territorios en transición, poniendo en común las experiencias de donde procedan, con el fin de abarcar lo mejor posible el vasto espectro de las cuestiones de gobernanza territorial. Pero esta puesta en común, aunque necesariamente obvia en principio, tropieza con numerosos obstáculos y resistencias, que Citego se ha esforzado por superar a lo largo de los años.

En primer lugar, la inmensa mayoría de las redes y organizaciones - organismos estatales, redes de autoridades locales, movimientos de la sociedad civil - *no documentan bien sus acciones*. Las agencias estatales prefieren publicar guías o hacer valer su experiencia en lugar de describir cómo se ha aplicado dicha experiencia en diferentes contextos. Las redes de autoridades locales y los movimientos de la sociedad civil, por su parte, suelen limitarse a la promoción sin hacer referencia al alcance y los límites reales de su acción. Por último, el intercambio de experiencias entre ellos es escaso. En su defensa, la mayoría de las redes de autoridades locales o de la sociedad civil, financiadas por "proyectos" a medio plazo, son incapaces de estructurar sus propios recursos a largo plazo. Sin un trabajo colectivo riguroso que capitalice la experiencia, se corre el riesgo constante de reinventar el agua caliente o de meterse en los mismos callejones sin salida.

Citego ha tenido que hacer gala de una gran paciencia y perseverancia para recopilar pacientemente experiencias de más de sesenta fuentes de información y llegar a un banco de experiencias trilingüe, que ahora contiene varios miles de expedientes de casos. La herramienta de indexación utilizada para presentar y comparar las experiencias también tenía que reflejar la naturaleza sistémica de la transición, y esto se consiguió con la creación *del atlas relacional*.

# Una comunidad de recursos para los territorios y la transición, Coretet

## Pasar de un sitio único a una comunidad de sitios de recursos

*El reto: crear colectivamente un fondo de conocimientos sobre los territorios y la transición*

Hasta ahora, la recopilación por parte de Citego de experiencias, análisis y propuestas procedentes de muy diversas fuentes de información ha permitido construir el procomún del conocimiento. La limitación es que las diversas redes de las que procede esta información desempeñan un papel pasivo, y se ven reforzadas por su identificación en Citego, pero no participan activamente en la construcción de este fondo común de conocimientos.

*La respuesta: una comunidad de sitios de recursos*

Para conciliar el legítimo deseo de cada organización o red de conservar su identidad con la creación de un procomún del conocimiento al servicio de todos, necesitamos, como con cualquier procomún: una comunidad; un bien común que crear y desarrollar; y unas normas de gobernanza que permitan mantener este bien común.

Hay tres reglas:

- *recopilar y capitalizar la experiencia y los conocimientos* de cada red y organización;
- *adoptar un formato común de presentación de experiencias* para crear un "fondo de conocimientos" producido por todos y al servicio de todos
- *utilizar un tesoro común de palabras clave* para indexar estas experiencias, reflejando la naturaleza sistémica de la transición: el atlas relacional

*El papel de Citego en la creación y el desarrollo de la comunidad de sitios de recursos*

Citego desempeñará un doble papel en la gobernanza de esta comunidad de lugares de recursos:

- *liderar la comunidad* actuando como órgano técnico que proporciona las herramientas y métodos necesarios y vela por que cada uno de sus miembros cumpla las tres disciplinas antes mencionadas, gracias a una suscripción anual de cada miembro de la comunidad;
- *apoyar a los miembros* que lo deseen ayudándoles a aplicar estas disciplinas:
  - estructurar la base documental de cada miembro;
  - formación o apoyo para denunciar experiencias;
  - formación o apoyo a la indexación mediante atlas relacionales.

*Reunión anual de la comunidad de centros de recursos*

Permitirá :

- medir los progresos realizados y acordar los avances prioritarios para el año próximo;
- definir conjuntamente uno o varios temas de profundización, a partir de una evaluación colectiva de las experiencias, susceptibles de culminar en un seminario y una publicación conjuntos y, por qué no, en módulos de formación.

## Objetivos, usos y funciones de CORETET

### *El imperativo del valor añadido*

Para una organización o una red, recoger las experiencias concretas de sus miembros, reunirlos, indexarlos y hacerlas públicas, y hacerlo a lo largo del tiempo, representa un esfuerzo considerable. Es natural preguntarse si este esfuerzo merece la pena y, en particular, si el sitio web que presenta estas experiencias será realmente consultado y por quién. En resumen, ¿merece la pena el esfuerzo? ¿Aportará un valor real? Estas preguntas son tanto más legítimas cuanto que un sitio web se dirige a un público muy variado, desde los miembros de la organización o la red hasta el público en general, y sus expectativas son a la vez diversas y poco conocidas.

Además, una comunidad de recursos sobre los territorios y la transición presupone que cada uno de sus miembros respete una serie de requisitos de presentación e indexación de los documentos, requisitos que deben demostrar a cambio su valor añadido. Sin embargo, el número de visitas al sitio CORETET de la comunidad de recursos o a los sitios de sus miembros no es más que *una de las formas de valorar este esfuerzo*.

Para intentar responder a estas legítimas preguntas, procedamos en dos etapas: en primer lugar, examinando los usos y funciones del sitio Citego actual; en segundo lugar, examinando cómo la transición de un sitio único a una comunidad de sitios de recursos permitirá ampliar lo que Citego ya ofrece y desarrollar nuevas funciones.

### *Citego, un sitio muy visitado y mucho más.*

La mayoría de las visitas al banco de experiencias Citego las realizan internautas que llegan al sitio a través de un motor de búsqueda. Sólo una pequeña minoría entra a través de la página de inicio del sitio. Una visita desde un motor de búsqueda como Google presupone que Citego está bien referenciado. Sabemos que los visitantes rara vez pasan de la segunda o tercera página de una búsqueda en Google, y como mucho de la quinta, a menos que sepan exactamente lo que quieren encontrar. La clasificación de un sitio en Google depende tanto del número de visitas que recibe como de la frecuencia con que se actualiza el sitio.

*La primera función es dar a conocer todas nuestras experiencias.* En la actualidad, Citego recibe más de 200.000 visitas al año, una cifra considerable para una web especializada en los territorios y su gobernanza, que no cuenta con ningún apoyo institucional para su visibilidad. Este éxito se debe a dos factores: por un lado, la riqueza del banco de experiencias, con más de 3.500 fichas en francés, inglés o español, cada una de las cuales constituye una página web específica, y por otro, la diversidad de las fuentes de información de Citego, que hace que el sitio "se mueva" con rapidez, incorporando nuevas fichas cada semana. El número de páginas, la amplia gama de temas tratados, la frecuencia de las actualizaciones y la rigurosa indexación son el secreto de este éxito.

*La segunda función es poner de relieve una serie de conceptos que son importantes para nosotros.* También en este caso, los resultados son bastante notables. En muchos temas, una entrada de Citego aparece en las cinco primeras páginas de una búsqueda en Google. En algunos casos, Citego se ha convertido incluso en una referencia. Dos ejemplos: cuando se busca el término "gobernanza multinivel", Citego aparece en segundo lugar, justo detrás de Wikipedia. Y si se busca el término "capitalización de la experiencia" y se consulta Wikipedia para saber qué significa, aparece el "ciclo de mediación de la acción a la acción" extraído del sitio de Citego.

*La tercera función es el desarrollo de cursos a distancia, que potencian y enriquecen el banco de experiencias.* Hasta que covid le puso fin, Citego desarrolló una rica experiencia de cooperación con el Centre national de formation des personnels territoriaux, CNFPT, que afecta a uno de los principales destinatarios de la reflexión sobre territorios y transición: los funcionarios locales. Se han diseñado cuatro cursos a distancia con el CNFPT: gobernanza territorial; monedas complementarias; democracia participativa; sistemas agroalimentarios territoriales. Cada uno de estos cursos a distancia se ha utilizado en varias sesiones, atrayendo a varios miles de participantes y brindando la oportunidad de aprovechar la experiencia ya disponible en el sitio web y de añadir nuevas experiencias. De hecho, cada una de estas sesiones atrajo una afluencia de visitantes.

*Cuarta función: promover el enfoque sistémico y los resúmenes temáticos.* Debido a la voluntad de Citego, desde el principio, de abarcar el vasto campo semántico al que se refieren las nociones de "territorio",

"ciudad" o "gobernanza territorial", el banco de experiencias cuenta con un importante conjunto de estudios de casos o análisis sobre un gran número de temas. La indexación de todos estos expedientes por el atlas relacional permite descubrir las múltiples dimensiones de un tema. De ahí el interés, ya ilustrado por varios temas, como "economía social y solidaria" o "paisajes", de las fichas de *síntesis que* ponen de manifiesto las diferentes dimensiones de una cuestión sin empantanarse en consideraciones abstractas, ya que *cada una de estas dimensiones está, por definición, ilustrada por estudios de casos.*

**El paso de un único sitio de recursos a una comunidad de sitios de recursos aumentará considerablemente el valor añadido que ya se observa con Citego.**

Este será el caso, en primer lugar, del número de visitas. La puesta en común en CORETET de todos los archivos de sus distintos miembros significa que el sitio evolucionará diariamente y multiplicará el número de documentos web, garantizando una gran visibilidad para los motores de búsqueda. Una ventaja añadida: aunque cada organización o red miembro de la comunidad experimente grandes fluctuaciones en la alimentación de su propia base de datos, el hecho de que la comunidad cuente con más de una docena de miembros suavizará estas fluctuaciones, manteniendo así el posicionamiento en los motores de búsqueda.

El hecho de que cada ficha aparezca a la vez en el sitio del miembro de la comunidad que la ha elaborado y en el sitio CORETET, que la agrupa, permitirá también a los internautas seguir consultando una ficha bien navegando por CORETET, facilitado por el atlas relacional que guía a los internautas hacia los temas que les interesan, bien en el sitio del miembro de la comunidad que la ha elaborado, aumentando así su visibilidad.

La utilización de un corpus de fichas sobre un tema determinado, que ya constituye un valor añadido muy importante del sitio Citego, podría hacerse del mismo modo bien en el sitio de uno de los miembros, si desea extraer sus propias enseñanzas de la experiencia, o bien colectivamente con el conjunto del corpus CORETET. En ambos casos, será una manera de alejarse de un enfoque puramente temático y de captar las diferentes dimensiones del tema.

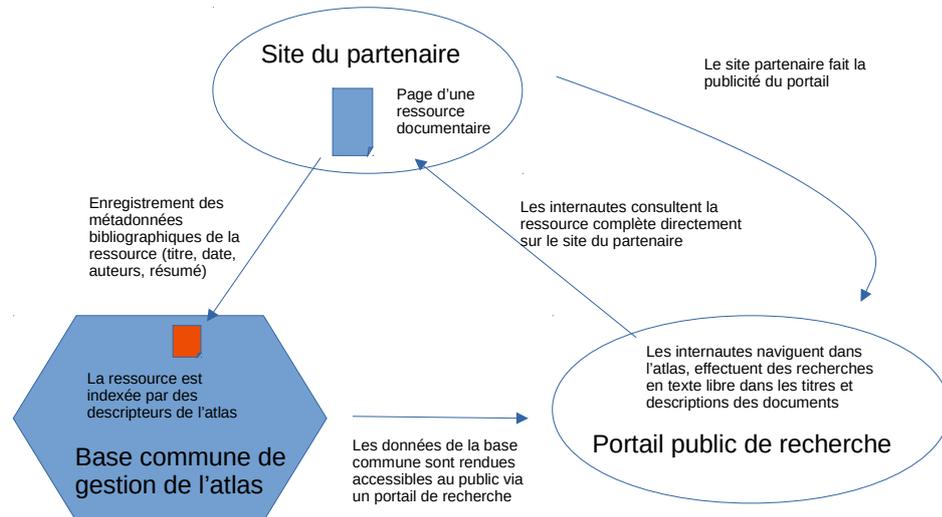
Cuando queramos *transformar la riqueza de la experiencia en un cierto número de principios rectores para la acción futura, de acuerdo con* la filosofía de la gobernanza multinivel, este trabajo podrá ser realizado de forma colegiada por todos los miembros de la comunidad interesados en el tema. Esta puesta en común de los recursos de las redes de colectividades locales, del Estado, de la comunidad de investigadores y de la sociedad civil resultará especialmente atractiva para la *elaboración conjunta de cursos de formación* destinados a los funcionarios locales, a los servicios del Estado, a los cargos electos, a la sociedad civil e incluso a los estudiantes, en particular los de másteres centrados en el desarrollo local y la transición ecológica, que encontrarán en ello a la vez una fuente de reflexión y una oportunidad de aprender la metodología de recogida y capitalización de experiencias.

# El sistema técnico CORETET: valorización de la colectividad; valorización de cada miembro

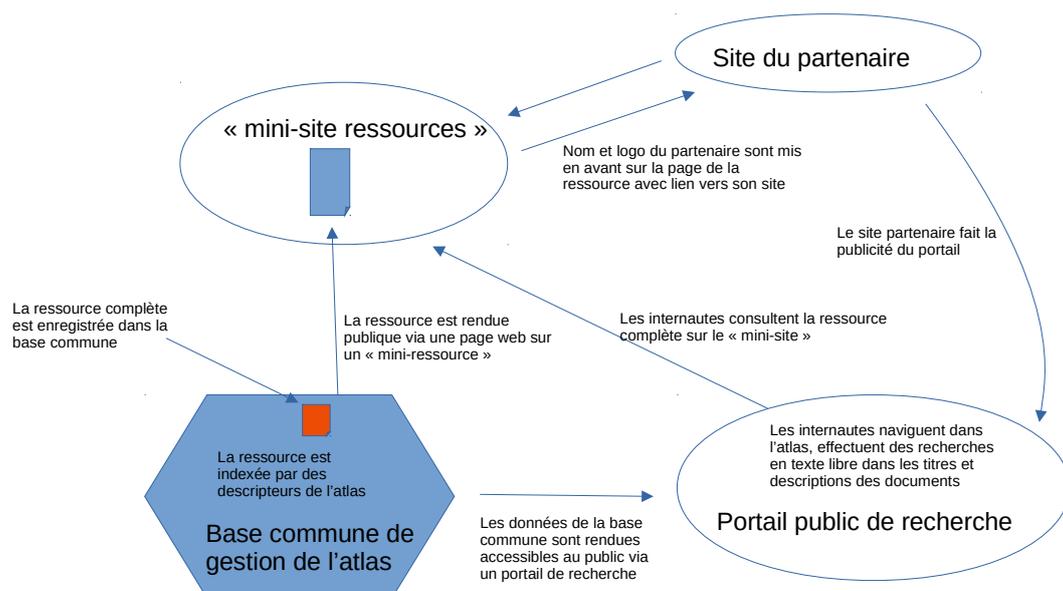
## Esquema del funcionamiento de una comunidad de sitios de recursos

3 casos posibles y complementarios.

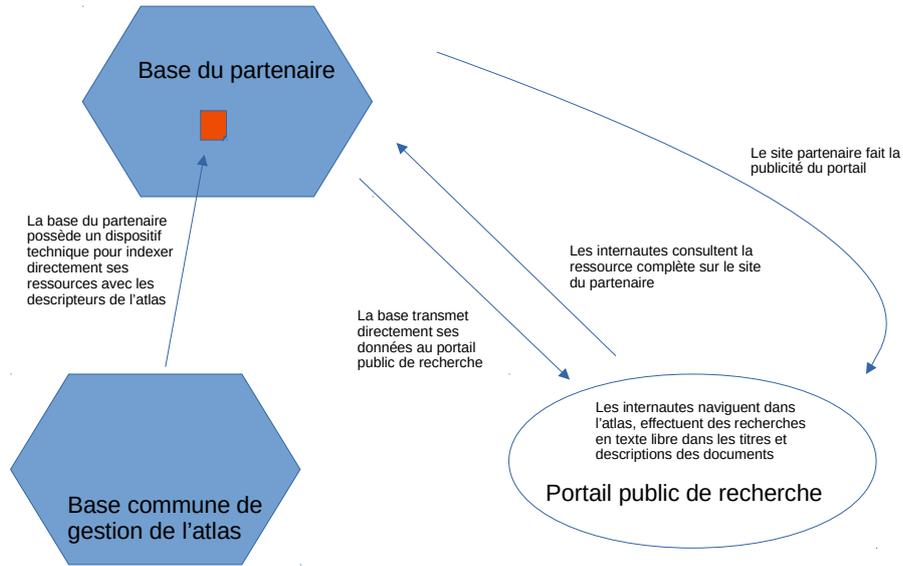
Cas 1 : le partenaire dispose de ressources sur son site



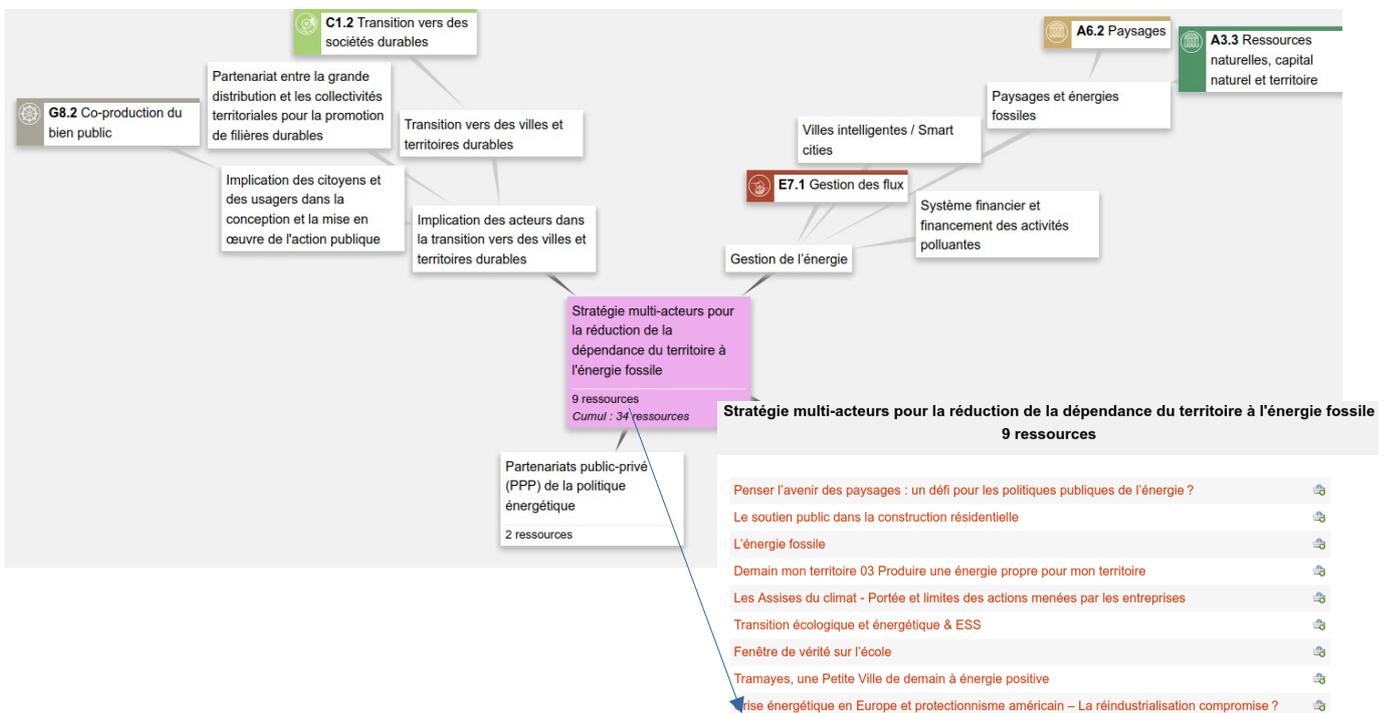
Cas 2 : le partenaire ne dispose pas de ressources structurées en ligne



Cas 3 : le partenaire intègre l'atlas relationnel directement dans sa base de données (cas de Citego)



Ejemplo de registro indexado con el atlas relacional que enlaza con el sitio del socio:



Crisis energética europea y proteccionismo estadounidense: ¿la reindustrialización en peligro?

## **La diversidad de los miembros de CORETET**

En una comunidad de conocimiento, las condiciones para compartir se cumplen gracias a las reglas de presentación de las experiencias y a su indexación mediante una herramienta común, el atlas relacional. Una vez reunidas estas condiciones, cuanto más diversos sean los miembros de la comunidad, mayor será el interés de CORETET, porque la transición territorial es un tema que afecta a todos los continentes y moviliza a muchos agentes diferentes. Citego ya es trilingüe - francés, inglés y español - y CORETE también lo será.

Para construir la comunidad, contamos con un efecto de bola de nieve a partir de un grupo básico. Los contactos que ya se han establecido sugieren una posible tipología de futuros miembros:

1. Redes internacionales de autoridades locales o gestión de servicios públicos locales
2. Redes europeas de ciudades y regiones, investigación urbana o sociedad civil
3. Redes nacionales de autoridades locales
4. Agencias estatales e iniciativas gubernamentales
5. Redes regionales de territorios
6. Universidades, centros de formación, redes de investigadores
7. Empresas y redes de empresas
8. Redes de la sociedad civil
9. Redes centradas en los países en desarrollo
10. Redes temáticas y de expertos
11. Fundaciones

# El atlas relacional, una herramienta excepcional para la transición sistémica

## *Un atlas reticular para ilustrar las relaciones*

El atlas relacional es una herramienta única de indexación sistémica. Se basa en la observación de que los tesauros de indización actualmente en uso se inspiran en las antiguas clasificaciones bibliotecarias: tesauros "arborescentes" desglosados en capítulos, párrafos y subpárrafos cada vez más finos. Sin embargo, la naturaleza de un sistema complejo es que las relaciones entre cuestiones son esenciales, por lo que se necesita un tesoro "reticular" que muestre todas estas relaciones. Lo difícil no es imaginar un tesoro en celosía donde todo se cruza con todo, sino identificar las relaciones que corresponden a una realidad concreta.

## *Un enfoque que recuerda el papel de la tabla de Mendeleev en química*

El mejor paralelismo es la química. La "tabla de Mendeleev" contiene todos los elementos simples, ordenados por número atómico ascendente y organizados según su configuración electrónica, que subyace a sus propiedades químicas. De ahí su presentación en forma *de matriz*. *Todos los compuestos químicos, incluso los más complejos, son combinaciones de estos elementos, pero no todas las combinaciones existen en la naturaleza. La química es precisamente el arte de descubrir las que pueden existir realmente y de crear las que no existen en la naturaleza.*

El atlas relacional se basa en los mismos principios: *parte de* un centenar de descriptores básicos, denominados "descriptores de primer orden", cuya lista y función son comparables a las de los elementos químicos simples, y *combinándolos construye* descriptores cada vez más detallados, designando realidades cada vez más precisas, pero *conservando únicamente los descriptores que tienen un significado "en la realidad"*.

## *Atlas teórico y atlas disponible para consulta pública*

Empezamos por construir un atlas "teórico" identificando las preguntas que podrían plantearse y relacionando unos 4.000 descriptores. Sin embargo, esto no significa que estas preguntas hayan aparecido ya en el corpus de ficheros de que disponemos. Por eso, en el sitio público de Citego sólo figuran los descriptores que han servido para indexar al menos un expediente de la base de datos de experiencias, de modo que correspondan a situaciones ya encontradas. Así se garantiza que ninguna búsqueda que utilice los descriptores del atlas sea infructuosa.

## *Construcción de matrices de descriptores de primer orden*

La pertinencia del atlas en su conjunto depende de la elección de descriptores de primer orden, equivalentes a los elementos simples de la tabla de Mendeleev, que constituirán la base del atlas capaz de describir las distintas facetas de los territorios, las ciudades y su gobernanza. La solución sólo se ha encontrado tras muchas pruebas y errores, ¡y es sorprendentemente parecida a la solución matricial encontrada para la química!

La *matriz* fundacional del atlas, que generará la lista de descriptores de primer orden, está definida por 9 filas, "los elementos que componen un área", y 9 columnas, "los puntos de vista sobre un área":

Los elementos que componen un territorio	Vistas de una zona
1. sociedad y territorio 2. economía y territorio 3. ecosistemas territoriales 4. equipos y redes 5. capital cultural 6. organización del espacio 7. flujos y territorios 8. instituciones y territorios 9. los territorios y el mundo (local y global)	A. los componentes de la zona (que deben describirse para cada línea) B. tipos de territorio (porque debemos ser capaces de describir las distintas variedades de territorios, ciudades, distritos ecosistémicos, etc.). C. dinámicas territoriales (porque nos interesa cómo cambia el ecosistema territorial bajo el efecto de múltiples dinámicas sociales, económicas, técnicas y políticas). D. partes interesadas locales (porque para nosotros, el área local es un ecosistema de partes interesadas y no simplemente una entidad administrativa y política). E. ámbitos de gobernanza (para describir todo el campo de las políticas públicas) F. los medios de gobernanza (tan variados como normas, planes, fiscalidad y financiación) G. principios de gobernanza (porque la gobernanza territorial debe cumplir los principios generales que se aplican a toda gobernanza pública) H. transición (ya que CITEGO está especialmente interesado en las estrategias de transición) I. los sistemas de pensamiento (porque influyen profundamente en nuestra forma de ver los territorios y su gobernanza)

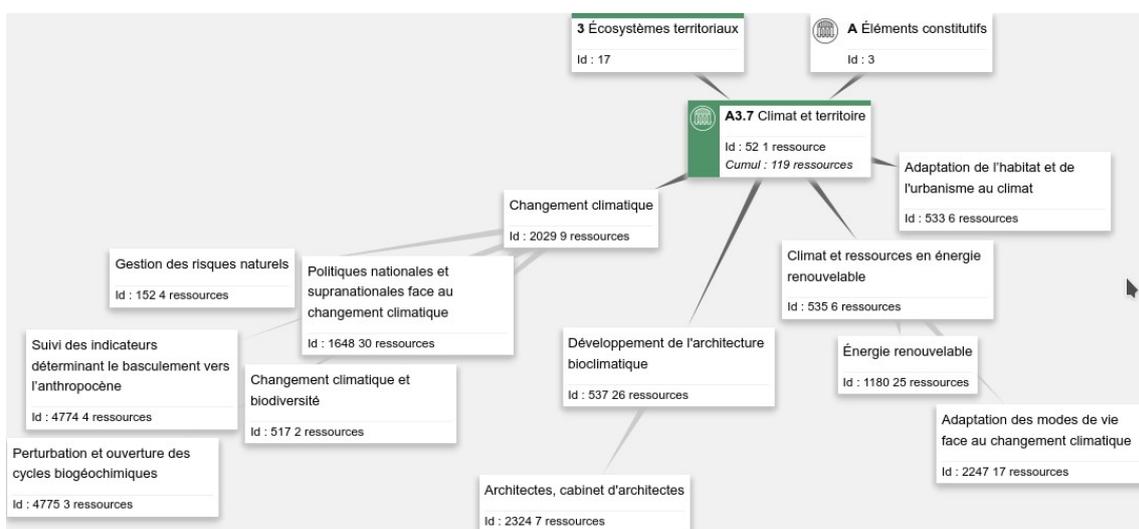
Hay que destacar aquí el carácter pragmático de esta construcción: *es correcta no porque se ajuste a una teoría, sino porque funciona*, porque cubre eficazmente todas las cuestiones abordadas. Cada descriptor de primer orden pertenece a una de las celdas de la matriz.

### Árbol genealógico de los descriptores: ascendientes y descendientes

La combinación de descriptores de próximo a próximo es similar a los vínculos de parentesco. Cada descriptor se compone de dos padres, con una cadena de ascendientes y descendientes, de modo que es posible en cualquier momento volver a descriptores más generales (los ascendientes) o descender a descriptores más precisos (los descendientes).

### Cadenas descendientes de descriptores

En la presentación visual del atlas, siempre es posible remontar la cadena de relaciones hasta los descriptores de primer orden, e incluso ver en la intersección de qué fila y qué columna se encuentra el descriptor. Ejemplo: "clima y territorio".



Viene de cruzar la línea "ecosistema territorial" y la columna "elemento constitutivo": el clima es, en efecto, uno de los elementos constitutivos de los ecosistemas territoriales.

En el gráfico, "clima y territorio" tiene un extenso árbol genealógico, ya que atraviesa un amplio abanico de cuestiones ecológicas, económicas, técnicas, sociales, culturales y políticas. Cada uno de los descendientes está representado únicamente por su relación con "clima y territorio", pues de lo contrario el gráfico sería ilegible, pero cada vez que haga clic en uno de los descendientes verá aparecer a sus otros ascendientes.

Tomemos el ejemplo de un descendiente inmediato: "cambio climático". Es descendiente a la vez de "clima y territorio" y de un tercer descriptor de primer orden, "dinámica de los ecosistemas", resultado a su vez de un cruce entre "ecosistemas territoriales" y "dinámica de los territorios".



A medida

que vayamos descendiendo por este árbol, descubriremos que muchos de los descriptores de primer orden entran en juego sucesivamente, concretando la naturaleza sistémica de la cuestión climática en los territorios.

### ¿El atlas es fijo o evoluciona, y quién puede decidir si debe evolucionar?

Como ocurre en química con el desarrollo de nuevos productos, cada vez que nos encontramos con una nueva realidad podemos desarrollar el atlas de tres formas: creando nuevas relaciones entre los descriptores existentes; creando nuevos descriptores a partir de la lista de descriptores de primer orden; creando nuevos descriptores de primer orden...".

- La creación de nuevas relaciones entre descriptores existentes.* Muy a menudo, descubrimos que los descriptores tienen relaciones que no sabíamos que existían. Nada más fácil que introducirlas.
- La creación de un nuevo descriptor.* El atlas es un "bien común": un bien a disposición de todos los miembros de la comunidad de sitios de recursos que lo utilizan para indexar y compartir sus recursos documentales, lo que presupone una gobernanza firme y el respeto por parte de todos de las disciplinas, sin lo cual se convertiría rápidamente en una Torre de Babel. A la hora de indexar un nuevo expediente, es tentador apresurarse a decir "no hay ningún descriptor que corresponda a lo que quiero designar, creamos un nuevo descriptor". Pero si, de hecho, ya existe un descriptor, el nuevo descriptor será un "duplicado" del anterior, lo que dispersará los resultados de la búsqueda. Por eso, cualquier miembro de la comunidad tiene derecho a proponer un nuevo descriptor, pero sólo será validado al término de un procedimiento de control centralizado realizado por Citego, que presupone un conocimiento íntimo del atlas que sólo es posible mediante su uso cotidiano.

- c) *Creación de un nuevo descriptor de primer orden.* Es posible que, en el contexto de una comunidad de sitios de recursos que está ampliando el ámbito de sus preocupaciones, la lista inicial de descriptores de primer orden o incluso la matriz utilizada para construirla ya no sea suficiente para cubrir nuevas cuestiones. En este caso, es necesario crear nuevos descriptores de primer orden, pero sólo tras una decisión colectiva.

### ***¿Cómo puedo ver el corpus de registros correspondientes a un descriptor determinado?***

Cuando indexamos un documento, tenemos que buscar el descriptor más fino posible, el que mejor se ajuste a la realidad. Pero esto conduce a una situación paradójica: los descriptores correspondientes a una cuestión general, como "clima y territorio", serán poco útiles para indexar directamente un registro, de modo que una búsqueda basada en este descriptor resultará más que decepcionante: ¡cero registros indexados con este descriptor! Extraño para un sitio con más de 3.500 registros y centrado en la transición. Pero precisamente porque es tan general, todos los registros están indexados con descriptores más precisos. Para hacer justicia a este descriptor, no hay que preguntarse cuántos registros están indexados con él, sino cuántos lo están con *él o con uno de sus descendientes*. A esta pregunta responde la noción de *acumulación*. El gráfico ya mostrado muestra la respuesta: ¡119 recursos!

El atlas no es un avatar de la inteligencia artificial destinado a sustituir el análisis humano, sino *un potente refuerzo de ese análisis* al permitirle explorar los vínculos que surgen de un vasto corpus de expedientes.

### ***¿Cómo puede utilizarse el atlas para "llegar al fondo de un asunto"?***

Los distintos usos del atlas descritos anteriormente conducen a la idea de un resumen temático. Por supuesto, la mejor base de datos de experiencias del mundo sólo puede ofrecer lo que tiene, y un resumen temático extraído de la base de datos Citego no podrá colmar las lagunas. Por otra parte, podemos ver que hay muchos descriptores para los que el número acumulado de referencias a registros supera los cincuenta. Combinando los distintos enfoques descritos anteriormente, podemos identificar rápidamente elementos de síntesis para cada uno de estos descriptores, verdaderas "visitas guiadas" del banco de experiencias, cuya principal virtud es que cada idea expuesta está respaldada por expedientes de casos. Esta función adquirirá toda su importancia cuando pasemos a una comunidad de sitios de recursos: la comunidad podrá decidir seleccionar periódicamente temas para profundizarlos juntos, utilizando el corpus común como base y añadiéndole elementos.