



# AREAS INTERNAS: LA GESTIÓN COMO RECURSO DE INNOVACIÓN

Caso de estudio: Ostana, Italia

**S. Sansone**

*ETSAM, Escuela Técnica Superior de Arquitectura; Universidad Politécnica de Madrid, España  
sonia.sansonec@alumnos.upm.es*

## RESUMEN

En las áreas internas existen importantes recursos naturales y culturales que pueden ser activados o reactivados de forma innovadora para producir cambios en el lugar. Se parte de la premisa que la gestión pública es un recurso innovador que permite revitalizar las áreas internas a partir de nuevas estrategias. El objetivo de este artículo es determinar qué elementos están presentes en la innovación en gestión pública, para su aplicación a otros casos. Como metodología se utilizó el estudio de caso analizado en base a un modelo sistémico, diseñado a partir del marco conceptual de la investigación. El caso de estudio es Ostana, un pueblo situado en el norte de Italia, donde el Alcalde promovió el retorno de los habitantes desde una visión holística. Como resultados se presentan las acciones que permitieron la innovación de Ostana.

**Palabras clave:** Áreas internas, recursos de innovación, gestión pública.

**Bloque temático:** 3. Dinámica Urbana. **Temas:** culturas urbanas, migraciones y justicia social

## ABSTRACT

In the internal areas there are important natural and cultural resources that can be activated or reactivated in an innovative way to produce changes in the place. The premise is that "public management" is an innovative resource that allows revitalizing internal areas based on new strategies. The objective of this article is to determine what elements are present in innovation in public management, for its application to other cases. The methodology used was a case study analyzed on the basis of a systemic model, designed from the conceptual framework of the research. The case study is Ostana, a town located in northern Italy, where the Mayor promoted the return of the inhabitants from a holistic vision. As results, the actions that allowed the innovation of Ostana are presented.

**Keywords:** Internal areas, innovation resources, public management.

Thematic block: 3. Urban Dynamics. Topics: urban cultures, migrations and social justice.

## Introducción

*Small is beautiful  
Schumacher*

Las áreas internas son territorios frágiles que se caracterizan por sus importantes desventajas de naturaleza geográfica y demográfica, relacionadas a las grandes distancias con respecto a los principales centros de oferta de servicios de base, y por el alto grado de dispersión poblacional. Al mismo tiempo son áreas dotadas de importantes recursos naturales y culturales, que las convierte en territorios con fuerte potencialidad de desarrollo. La globalización y las nuevas tecnologías han transformado estos lugares, agregando nuevas funciones: residenciales, ambientales, conservativas, recreativas y turísticas, que generan una nueva identidad. Son ahora lugares caracterizados por una economía post-productiva (Marsden, 2003; Camarero, 2019) con valores basados en los recursos territoriales, y por el surgimiento de una nueva sociedad con demandas iguales a las de los habitantes urbanos. Una sociedad organizada en red, donde la información y el conocimiento adquieren cada vez mayor importancia (Castells, 2005). Estos lugares complejos, por lo general se abordan desde procesos ya construidos venidos desde afuera, y en base a leyes o políticas universales aplicadas por igual a un contexto tan heterogéneo. Otra tendencia ha sido la de la “musealización”, sostenida por el imaginario de un espacio idílico, relacionado con la naturaleza, que remonta a épocas pasadas, en función del consumo de los habitantes urbanos. Los resultados, ciertamente no han sido los esperados, porque no responden a lo cotidiano ni a la particularidad de cada lugar.

La revitalización de estas áreas requiere de acciones innovadoras, relacionadas a lo cotidiano y a la utilización de los recursos de una manera diferente, por primera vez en ese lugar, para producir un valor en el territorio. Es por esto que para el desarrollo de la investigación, se buscaron referencias en los mismos lugares, donde iniciativas como la renovación de actividades tradicionales, la introducción de nuevas tecnologías, nuevas maneras de comercialización y la formación de un capital social, han logrado ser sostenibles. Hacerlas visibles permite valorizarlas y conocer los elementos que la hicieron posible. En la Tesis Doctoral en la cual se enmarca este artículo se encontraron distintos recursos de innovación de los cuales resultaron cinco categorías: la cultura, el turismo, la regeneración del patrimonio construido, la agricultura y la gestión pública. Para el desarrollo de este artículo, se escoge la gestión pública, la cual, con independencia de la existencia de otros recursos (naturales o culturales), puede promover cambios, a partir de una gobernanza innovadora.

Partiendo de la premisa que la gestión pública es un recurso innovador que permite revitalizar las áreas internas, el objetivo es determinar qué elementos innovadores son necesarios para la regeneración de las mismas. Como metodología se utiliza el estudio de caso, desde una visión holística, basado en un modelo sistémico, diseñado a partir del marco conceptual de la investigación. El caso de estudio es Ostana, un pueblo situado en la región del Piamonte, Italia. Es escogido debido a que su regeneración partió de una visión holística, dirigida en considerar el lugar no solo para el turismo, sino como lugar para vivir. Hoy en día es uno de los Pueblos más bonitos de Italia y el primer pueblo italiano incluido en la red Smart Rural Áreas en el año 2021. Como resultados se presentan las acciones que permitieron la innovación de Ostana. El artículo se divide en cuatro partes. En la primera se presenta el concepto de la gestión pública como recurso de innovación, y se describe el sistema conceptual a aplicar al caso de estudio. En la segunda parte se analiza el caso de estudio en base al sistema propuesto, y se presentan los resultados. La tercera parte es de conclusiones y en la cuarta parte están las referencias bibliográficas.

## 1. La Gestión pública como recurso de innovación

Las innovaciones en las áreas internas, son los emprendimientos surgidos desde experiencias y aprendizajes locales que convierten las condiciones de desventajas geográficas, climáticas, de accesibilidad, movilidad, etc., en un medio innovador. Son procesos que generan o reformulan soluciones creativas nacidas desde el lugar para enfrentar los problemas económicos, sociales, políticos, y ambientales de las comunidades (Burgos & Bocco, 2016). La innovación debe tomar cuenta el aprendizaje colectivo, el entorno, el desarrollo endógeno y la región. La teoría del medio innovador gestada en el GREMY (*Groupement Recherche Européen pour les Milieux Innovateurs*) resalta la capacidad de aprendizaje y adaptabilidad de los actores a los cambios, y el grado de interacción entre los mismos. La misma Comunidad Europea ha resaltado el elevado potencial de innovación de las áreas internas, reconociendo su importancia para la transición ecología y sostenible del territorio. Las Innovaciones dependen de las características de las comunidades: su capacidad de adaptabilidad y flexibilidad, su grado de resiliencia, su capacidad de respuesta, y su autodependencia y empoderamiento. Además, para que ellas sucedan se necesitan recursos. Un recurso de innovación es la “gestión pública”.

La gestión pública como un recurso, puede lograr un ambiente innovador a partir de estrategias que permitan crear valor en el lugar y dar respuesta con acciones como el establecimiento de nuevas actividades económicas; la integración de los actores locales; la capacitación y la formación, tanto de la sociedad civil como la de los propios actores públicos; la promoción de la investigación; y la gestión eficiente de los recursos financieros locales, nacionales y de la Unión europea (IICA, 2014). Incluye además, las gestiones relacionadas a las infraestructuras y servicios locales y el acceso a la tecnología. Utiliza la planificación estratégica a corto, mediano y largo plazo (Esparcia Martínez & Querol, 2020), con una visión más allá de los periodos de gobierno; con relaciones multinivel entre las administraciones (*modelo top-down*) y estrategias desde la población local (*modelo bottom up*) (Peters, Pierre & King, 2005). La gestión es entonces un factor de cambio que dinamiza las áreas internas, las cuales por su complejidad, son abordadas desde un modelo sistémico complejo, que se define como un conjunto heterogéneo de elementos individuales, en interacción mutua y creciente, que experimentan comportamientos no lineales e imprevisibles, que actúan en un entorno abierto sujeto a factores cambiantes, y que se autoorganizan en sistemas superiores, los cuales muestran propiedades emergentes y adaptativas que no son exhibidas por los agentes individuales (Fernández Güell, 2022). Cuando ocurre la innovación, el sistema se reorganiza hasta adoptar una nueva estructura, que modifica el valor de salida (impacto). Como consecuencia se tiene un sistema de áreas internas innovador cuyos elementos son:

**a) Un entorno** en transformación, cuya capacidad de regeneración depende de las variables internas del propio territorio. Toma en cuenta las diferente escalas: local, regional, Nacional, Internacional y Comunidad Europea. Lo local y lo global (Arocena, 2001) es visto como un todo y con identidad propia.

**b) Un detonante** que en el caso de la gestión pública es un actor público (por lo general el Alcalde como representación local) que, como motor de la innovación, desencadena el proceso, para atender alguna necesidad local.

**c) La demanda** que responde a las necesidades de la población, entre ellas los servicios de base, la accesibilidad, y la conectividad tanto física como digital.

**d) Los recursos de innovación** entre los cuales, la gestión pública, que dinamiza el sistema y moviliza otros recursos como la agricultura, el turismo, el patrimonio construido y la cultura.

**e) Los subsistemas** que determinan la estructura del sistema, y establecen la funcionalidad del mismo. El detonante puede incidir sobre un subsistema o sobre varios a la vez, y su éxito es medido en base a los impactos dentro del mismo. Para la valoración de los subsistemas se establecieron indicadores cualitativos, obtenidos a partir del marco conceptual y del análisis de diversos casos de estudio, es decir, fueron encontradas en el mismo contexto rural, entre ellos:

- *El Subsistema ambiental*: estructura espacial, la estructura funcional y la estructura ambiental.
- *El Subsistema económico*: estructura productiva, los actores económicos y los recursos financieros.
- *El Subsistema social*: Estructura social, actores sociales, y el capital social.
- *El Subsistema político-institucional*: gobernanza, las políticas de desarrollo rural y las redes.

f) **El impacto** es un objetivo implícito de la innovación. El valor que se quiere generar es la satisfacción de la demanda individual y colectiva, que le permita al habitante alcanzar sus expectativas de vida. Esto implica tener las herramientas para desarrollarse y alcanzar el bienestar personal y social. Para que un emprendimiento sea considerado como innovación debe tener éxito (Amabile, 1988), entendido el éxito como una acción con resultados positivos, más no necesariamente que haya superado las expectativas; además debe ser implementado (Manual de Oslo, 2005), es decir que llegue a los usuarios. Debe atender a una necesidad en particular en un contexto determinado.

g) **Los factores externos** que influyen en el sistema son las nuevas tecnologías, la globalización, el cambio climático, las políticas de desarrollo rural y los objetivos del desarrollo sostenible (ODS). Las nuevas tecnologías, por una parte han permitido superar los límites espaciales para las relaciones con el exterior, al mismo tiempo que pueden ser un factor de exclusión en áreas que no cuentan con las infraestructuras adecuadas. La globalización permite hacer visibles las innovaciones y la integración con otros lugares, pero también, ha transformado la identidad local, con la introducción de nuevos patrones de consumo. El cambio climático está influyendo de manera negativa sobre los sistemas de producción de las áreas internas, y las políticas relacionadas a él, están modificando sus estructuras. Las políticas de desarrollo rural, por su enfoque todavía centrado en la producción agrícola y no en el desarrollo integral, no propicia la creación de innovaciones, para las cuales el presupuesto asignado es insignificante. En relación a los ODS, aún no se ha entendido que su cumplimiento depende en gran parte de la revitalización de las áreas internas, para lograr el equilibrio territorial.

h) **La dinámica territorial** integra a los pueblos, las comarcas y las pequeñas ciudades como elementos de un todo. Su vocación está determinada por los recursos, como potencial que puede ser movilizado por la innovación. Cuando existe un entorno favorable la estructura del territorio evoluciona adaptándose a los cambios que lo hacen sostenible. La pertenencia a un territorio impulsa a importantes transformaciones, recuperando o inventando la nueva identidad (Borjas, 2003). Esta dinámica determina el grado de vulnerabilidad, resiliencia y sostenibilidad del territorio.

En base a estos elementos se diseñó un sistema innovador en Gestión pública para las áreas internas (Fig. 01), el cual es aplicado al caso de estudio para verificar cómo la gestión pública puede transformar el sistema.

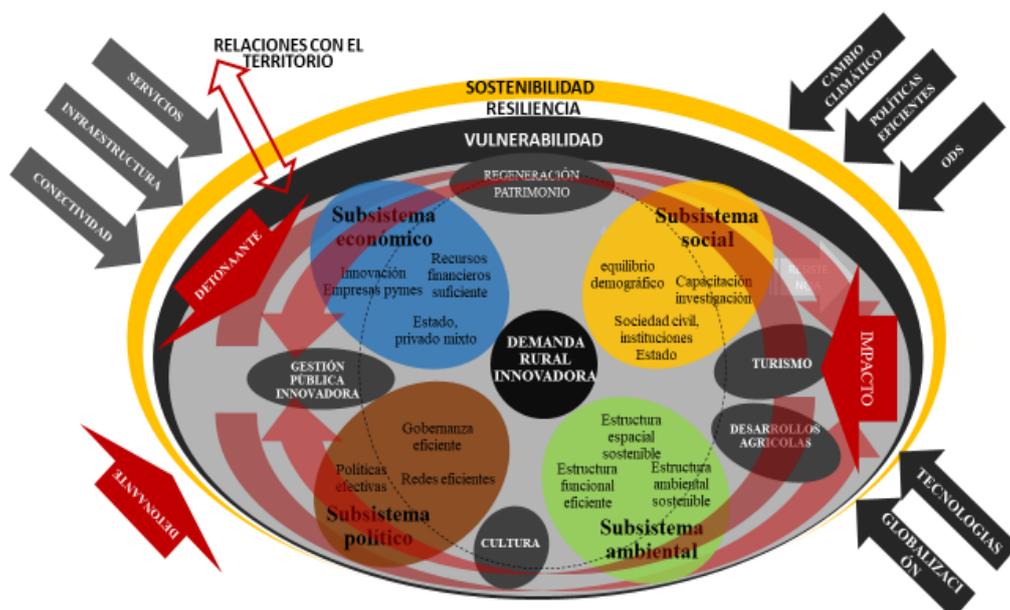


Fig. 01 Modelo innovador en gestión pública. Fuente: Elaboración propia.

## 2. La Ostana innovadora

Ostana es una localidad italiana de 85 habitantes, situada en la provincia de Cuneo, en la región de Piamonte. Es considerada un caso de innovación en Gestión pública, por la iniciativa del Alcalde en promover el retorno de los antiguos pobladores que conservaban fuertes relaciones con la comunidad. Fue escogido como caso de estudio por el enfoque holístico de la iniciativa, cuyo objetivo estuvo en crear las condiciones que permitieran el regreso a la montaña y recuperar lo que los habitantes llamaron el “valor sacro”, el nacimiento del nosotros orientado al futuro. El Alcalde promovió la creación y recuperación de actividades económicas y culturales relacionadas al turismo, la agricultura y la cultura. Vista desde el modelo sistémico propuesto, Ostana movilizó su estructura a partir de:

- a) **El entorno** inicial de Ostana (Fig. 02) era muy desfavorable por presentar un 99,5% de despoblación (pasó de 1200 habitantes en 1921 a 5 en 1985), con el consecuente abandono de las actividades productivas tradicionales como eran la agricultura y el turismo, y la degradación del patrimonio natural y cultural. El entorno inicial presentaba un alto grado de vulnerabilidad y poca resiliencia por no tener herramientas para enfrentar las adversidades. Esto lo hacía insostenible. El entorno se convirtió en potencial, a partir de estrategias basadas en la recuperación de recursos naturales, la recuperación de la arquitectura alpina y la recuperación del patrimonio cultural. Lo primero que se tuvo en cuenta fue dotar al pueblo de pequeñas infraestructuras necesarias, luego se pensó en el ahorro energético y las actividades sostenibles. El pueblo hoy cuenta con 85 habitantes.

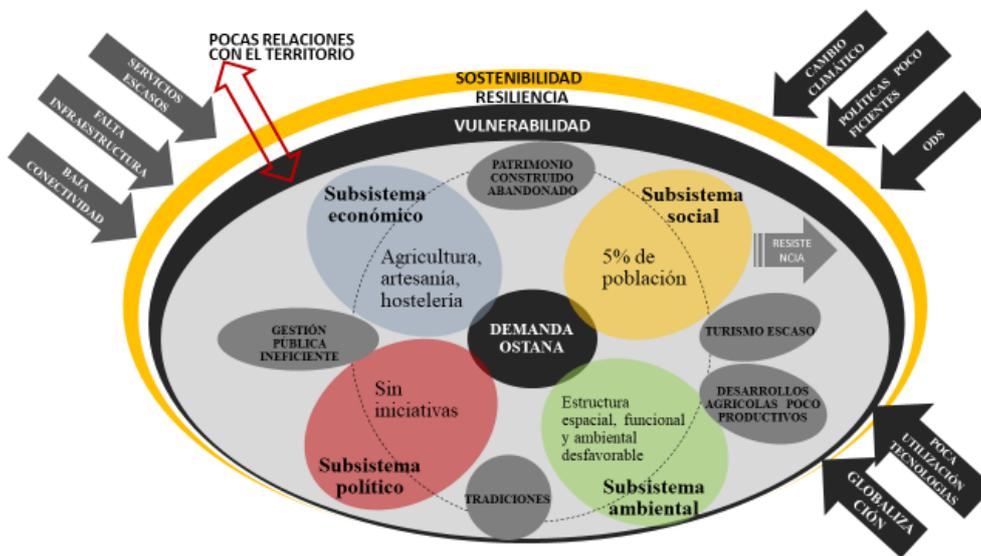


Fig. 02 Ostana: entorno inicial. Fuente: Elaboración propia.

- b) **El detonante** fue el Alcalde que como estrategia activó el proceso de repoblación con una visión de recuperación hacia lo cotidiano. Ante la situación inicial desfavorable, el actor público tuvo la idea de recuperar el pueblo contando con los antiguos habitantes que todavía conservaban sus casas. Entendió que la repoblación debía iniciar con acciones dirigidas a crear un ambiente donde los habitantes pudieran lograr su satisfacción de vida (lo social es un tema pendiente en el mundo rural). Es decir pensó en los servicios, en el día a día y las conexiones como factores de arraigo.

**c) La demanda** no se satisface en el propio lugar debido a la carencia de diversos servicios, sin embargo, son cubiertos por redes existentes con los municipios cercanos. La escuela se encuentra a 6,7 km; el hospital a 12,6 km, y los Agentes y representantes de comercio están a 17,8 km. Los servicios de Internet, telefonía y electricidad no son eficientes (dependen del clima). La actividad comercial es modesta, hay diversos restaurantes, agroturismos y alojamientos turísticos, y se reabrieron después de treinta años de haber cerrado, una panadería que distribuye a otras localidades y un infopoint-tienda. En relación a la movilidad, el transporte público tiene pocas frecuencias y el aeropuerto más cercano está en Torino a 111km.

**c) El recurso de innovación** utilizado fue la Gestión pública que inició y gestionó el emprendimiento, basado en la regeneración del pueblo para hacerlo habitable. Otros recursos utilizados transversalmente fueron, el desarrollo agrícola, la recuperación del patrimonio construido, la cultura y el turismo. El desarrollo agrícola está enfocado en rescatar las tierras que habían quedado abandonadas, con la utilización de nuevas tecnologías. La recuperación del patrimonio construido, permitió posicionar el pueblo entre los “más bellos de Italia” (una marca que promueve la salvaguarda, recuperación y mejora de los pequeños pueblos en riesgo de despoblación), y rescatar la cultura Occitana, siendo sede del “*Festival della biodiversità lingüística*”. Ostana recibe entre 400-500 turistas al año, lo cual no representa un factor de vulnerabilidad, debido a que, como pilar estratégico de la economía local, se ha desarrollado la infraestructura necesaria para la acogida de los mismos.

**d) Los subsistemas** conforman la estructura de Ostana, entre ellos:

- *El Subsistema ambiental* se caracteriza por un territorio montañoso de 16 km de superficie, y tiene una densidad de 4,8 hab/km<sup>2</sup> y una altitud media de 1.250 msnm (Figs. 03 y 04). Posee recursos naturales y patrimoniales entre los que se encuentran los paisajes y las construcciones en piedra hechas con técnicas propias del lugar. Las ventajas comparativas están dadas por su cercanía a localidades con mayor población en las cuales se satisface la demanda de servicios: localidades con 2000 habitantes se encuentran a 11 km, y localidades mayores a 5000 habitantes se encuentran a 22 km. Las conexiones digitales son ineficientes, lo cual es un factor que influye en la innovación.



Fig. 03 Piemonte, Italia.



Fig. 04 Ostana, Provincia de Cuneo en Piemonte, Italia

Fuente: Elaboración propia

Los indicadores del subsistema ambiental se presentan en la Tabla 01. Los mismos surgieron del marco conceptual de la investigación cuya valoración indica rangos, existencia (SI/NO), suficiencia/insuficiencia, y favorable/desfavorable. En el cuadro, en la columna de indicadores, están los valores para Ostana, los cuales son evaluados en base a los parámetros, productos de la investigación para la evaluación de áreas internas (surgidos del marco conceptual y los valores encontrados en el mismo contexto), y valorados en la columna “Ostana”. Para unificar su lectura se

utiliza la escala de grises, donde el gris claro corresponde a valores positivos/ideales, el gris oscuro a valores intermedios y el negro a valores negativos o no ideales. En este caso, los valores negativos se observan en la densidad demográfica, en la consolidación de nuevas centralidades, en la distancia a la capital que supera los 45 minutos, en las infraestructuras y las conexiones digitales (insuficientes) y en las condiciones climáticas desfavorables.

| SUBSISTEMA AMBIENTAL OSTANA |   |  |  |                           |  |
|-----------------------------|---|--|--|---------------------------|--|
| VARIABLES                   | INDICADORES   |  | Suficiencia<br>SI/NO<br>Rangos         | Ostana                    |  |
| <b>Estructura espacial</b>  | Densidad de población: 5,3 hab./km <sup>2</sup>                           |  | alta<br>baja                           |                           |  |
|                             | Consolidación de nuevas centralidades                                     |  | SI<br>NO                               |                           |  |
|                             | Distancia a población con más de 5.000 habitantes.<br>Barge: 18 Km/24 min |  | >45'<br>45'<br>45'<                    |                           |  |
|                             | Distancia a la capital: Cuneo, 43,3 Km/1h                                 |  | >45'<br>45'/50<br>45'<                 |                           |  |
|                             | Infraestructuras tecnológicas   |  | suficiente<br>insuficiente             |                           |  |
| Conexión                    | Física  |  | suficiente<br>insuficiente             |                           |  |
|                             | Digital   |  | suficiente<br>insuficiente             |                           |  |
| <b>Estructura funcional</b> | Centro de salud: Paesana<br>11,5km/15min                                  |  | >45'<br>45'<br>45'<                    |                           |  |
|                             | Hospital: Bagnolo 27km /17min   |  | >45'<br>45'<br>45'<                    |                           |  |
|                             | Servicios   | Educación segundo y tercer nivel:<br>Paesana 11,5Km/ 15min   |  | >45'<br>45'<br>45'<       |  |
|                             |   | Educación Universitaria: Universidad de<br>León 11,5Km/15min |  | >45'<br>45'<br>>45'       |  |
|                             |   | Redes  |  | SI<br>NO                  |  |
|                             | Capacidad de responder a las adversidades                                 |  | alta<br>media<br>baja                  |                           |  |
|                             | <b>Estructura ambiental</b>   | Clima  |  | favorable<br>desfavorable |  |
| Relieve                     |   | favorable<br>desfavorable                                    |  |                           |  |
| Paisaje                     |   | Natural  | Recursos                               | SI<br>NO                  |  |
|                             |   | Cultural   | Existencia de patrimonio<br>construido | SI<br>NO                  |  |
|                             |   |  | Conservación y recuperación            | SI                        |  |

Presencia/ /suficiente    Intermedio    No suficiente/no eficiente

Tabla. 01 Ostana: Variables del subsistema ambiental. Fuente: Elaboración propia.

- El Subsistema económico está representado por una economía condicionada a las características orográficas del lugar; basado en el turismo, la agricultura y el terciario (Tabla 02). Las actividades tradicionales están siendo recuperadas bajo una visión de sostenibilidad ecológica como son las granjas ecológicas, y nuevas técnicas de cultivo. No hay industrias en el lugar. La comercialización se puede asumir en la hostelería, utilizando la cultura y el patrimonio como producto endógeno. Las inversiones para la regeneración del pueblo provinieron en un 70% para del sector privado y un 30% del sector público.

| SUBSISTEMA ECONÓMICO OSTANA  |  |                             |        |
|------------------------------|--|-----------------------------|--------|
| VARIABLES                    | INDICADORES  | Valor Nominal SI/NO y rango | Ostana |
| <b>Estructura productiva</b> | Actividades tradicionales con nuevos métodos: agricultura y turismo                                | SI<br>NO                    |        |
|                              | Actividades innovadoras: de gestión, escuela de sostenibilidad, festival, granjas ecológicas, etc. | SI<br>NO                    |        |
|                              | Industrias, empresas o pymes: turismo (hostelería)   | SI<br>NO                    |        |
|                              | Actividades agrarias innovadoras: cultivos ecológicos  | SI<br>NO                    |        |
|                              | Comercialización: hostelería, turismo  | SI<br>NO                    |        |
|                              | Utilización de productos endógenos: cultura  | SI<br>NO                    |        |
|                              | Pluriactividad: hostelería, turismo, capacitación, academia.                                       | SI<br>NO                    |        |
| <b>Actores económicos</b>    | Sector privado: antiguos pobladores  | SI<br>NO                    |        |
|                              | Sector público: Alcalde  | SI<br>NO                    |        |
|                              | Empresas mixtas, Fundaciones, Sociedad anónima: Sociedad anónima                                   | SI<br>NO                    |        |
|                              | Participación GAL: 5 valli   | SI<br>NO                    |        |
| <b>Recursos financieros</b>  | Recursos privados: 70 % de recursos privados   | 30<                         |        |
|                              |  | 10-30                       |        |
|                              |  | >10                         |        |
|                              | Recursos públicos: 30 % de recursos públicos   | 50<                         |        |
|                              |  | 30-50<br>>30                |        |

Presencia/ /suficiente    Intermedio    No suficiente/no eficiente

Tabla 02 Ostana: Variables del subsistema económico. Fuente: Elaboración propia.

- *El Subsistema social* está caracterizado por una población que en los años treinta tuvo una baja significativa y una constante pérdida hasta los años noventa, después de iniciada la innovación, que se estabilizó, e incluso hubo aumento el número de habitantes. En la actualidad es una población masculinizada y envejecida, con presencia de inmigrantes para los cuales se han incrementado políticas de acogencia. El mayor grupo etario está representado por la población productiva (62%), seguida de las personas mayores (30%) y un escaso porcentaje de jóvenes (8%), lo que no garantiza el relevo generacional. El capital social es favorable, y hay presencia de instituciones como la iglesia y la Academia (Universidad de Torino) que apoyan la innovación (Tabla 03).

| SUBSISTEMA SOCIAL OSTANA |                                      |   |                       |  |
|--------------------------|--------------------------------------|---|-----------------------|--|
| VARIABLES                | INDICADORES                          | Valor Nominal SI/NO y rango   | Ostana                |  |
| <b>Estructura social</b> | Grupo etario                         | % Niños y jóvenes entre 0-14:8,0                                    | 20<<br>20<br>>20      |  |
|                          |                                      | Generación soporte: % de personas entre 15-64: 62                   | 60<<br>60<br>>60      |  |
|                          | Género                               | % Adultos y Ancianos mayor de 65 y más: 30                          | 20<br>20<<br>>20      |  |
|                          |                                      | % Hombres: 57.6   | 50<br>>50<br>50<      |  |
| <b>Actores sociales</b>  | Sociedad civil                       | % Mujeres: 42,4   | 50<br>>50<br>50<      |  |
|                          |                                      | % Nativos: 6,0  | 50<<br>20-50<br><20   |  |
|                          | Visitantes estacionales %            | % Inmigrantes: 94,0   | 50<<br>20-50<br><20   |  |
|                          |                                      | Organizaciones Gubernamentales y no gubernamentales                 | 100<<br>50-100<br><50 |  |
| <b>Capital social</b>    | Instituciones                        | Iglesia   | SI<br>NO              |  |
|                          |                                      | Academia  | SI<br>NO              |  |
|                          | Fundaciones                          | Agencia de Innovación   | SI<br>NO              |  |
|                          |                                      | Agentes economía social (cooperativas, artesanos, microempresarios) | SI<br>NO              |  |
| <b>Capital social</b>    | Investigación: Universidad de Torino | Investigación: Universidad de Torino                                | SI<br>NO              |  |
|                          |                                      | Capacitación: de población civil                                    | SI<br>NO              |  |
|                          | Capacidad de aceptación              | SI<br>NO  |                       |  |

Presencia/ suficiente Intermedio No suficiente/no eficiente

Tabla. 03 Ostana: Variables del subsistema social. Fuente: Elaboración propia.

- *El Subsistema político-institucional* es liderado por el Alcalde, y está basado en la conformación de redes creadas para la satisfacción de las demandas internas, además de atraer nueva población y nuevas actividades económicas, culturales y educativas. Las estrategias implementadas tienen una visión a corto, medio y largo plazo, con una gestión multinivel. Los fondos financieros además de insuficiente, muchas veces no son aplicables a ciertos proyectos locales, lo cual ha frenado la innovación (Tabla 04).

| SUBSISTEMA POLÍTICO-INSTITUCIONAL OSTANA |   |   |                           |  |
|--|---|---|---------------------------|--|
| VARIABLES                                | INDICADORES   | Eficiencia SI/NO  | Ostana                    |  |
| <b>Gobernanza</b>                        | Gestión de Recursos Genéricos                             | Naturales   | Eficiente<br>No eficiente |  |
|  |   | Financieros   | Eficiente<br>No eficiente |  |
|  |   | Población (servicios)                                   | Eficiente<br>No eficiente |  |
|  | Gestión de Recursos específicos                           | Planificación estratégica: a corto, medio y largo plazo | SI                        |  |
|  |   |   | NO                        |  |
|  |   | Gestión multinivel                                      | SI                        |  |
|  |   |   | NO                        |  |
|  | Cualificación y formación: de actores públicos y privados | SI  |                           |  |
|  |   | NO  |                           |  |
|  | Liderazgo   | SI  |                           |  |
| NO                                       |   |   |                           |  |
| <b>Políticas</b>                         | LEADER  | Eficiente<br>No eficiente                               |                           |  |
|  | Otras políticas   | Eficiente<br>No eficiente                               |                           |  |
|  | Fondos financieros  | Suficiente<br>Insuficiente                              |                           |  |
| <b>Redes</b>                             | Redes institucionales horizontales                        | SI<br>NO  |                           |  |
|  | Redes verticales  | SI<br>NO  |                           |  |

Presencia/ /suficiente
  Intermedio
  No suficiente/no eficiente

Tabla 04 Ostana: Variables del subsistema político-institucional. Fuente: Elaboración propia.

**e) El impacto** se considera exitoso, en cuanto se produjeron cambios positivos en el pueblo. La gestión del Alcalde impulsó la recuperación con la reconstrucción de la comunidad, en conjunto con los habitantes. En lo económico, están reabriendo viejos comercios y abriendo nuevos, en el campo de la hostelería y la restauración; y se está produciendo la recuperación de la agricultura con nuevas técnicas de sembradío. En lo social se está conformando una población heterogénea, capacitada con la transferencia de conocimientos (proceso de aprendizaje de las antiguas a las nuevas generaciones). Hay Innovación social y cultural con una relación rural/ urbana. En lo político, fue importante la relación y colaboración público-privada y la gestión de fondos europeos que permitieron el emprendimiento; y la conformación de nuevas redes. En lo cultural se rescataron las tradiciones (fiestas), las formas constructivas y la cultura Occitana, lo cual refuerza la identidad del lugar.

**f) Los factores externos:**

- Las Nuevas tecnologías son indispensables para la actividad turística y para la hacer visibles las actividades culturales que se desarrollan en el pueblo. Además significan una oportunidad de trabajar en remoto, situación que ya se da en el pueblo a pesar las deficiencias del servicio. Ostana fue el primer pueblo italiano incluido en la red Smart Rural Áreas en el año 2002.
- La Globalización ha permitido al pueblo ser visible, lo que ha incentivado el turismo, tanto de invierno como de verano y permitido la organización del “*festival della biodiversità linguística*” y la obtención del “*Premio Ostana: scritte in lingua madre*”.
- El cambio climático ha incidido de manera desfavorable en la actividad agrícola y en el turismo por las alteraciones de las estaciones. Los agricultores están adaptando sus técnicas de cultivos a las nuevas exigencias relacionadas al mismo.
- Las Políticas europeas han apoyado algunas iniciativas del Alcalde, pero existen iniciativas importantes para la economía local que no pueden ejecutarse porque no forman parte de las políticas europeas, de ahí la importancia de adaptar las políticas a las condiciones de cada lugar.
- Los Objetivos del desarrollo sostenible se están logrando en temas de energías limpias y comunidades sostenibles.

**g) La dinámica territorial** incluye relaciones con diversos municipios y con Cuneo capital, la cual se encuentra a 43 km, lo que le permite satisfacer la demanda de servicios e infraestructuras (Fig. 05). La conexión de Ostana con el resto del territorio es buena, sin embargo las conexiones digitales presentan inconvenientes. Ostana posee diversos asentamientos a su alrededor con recursos naturales, patrimoniales y turísticos. Estos asentamientos están conectados por carreteras que habían quedado en desuso por el abandono, pero que han sido recuperadas a raíz de la regeneración del pueblo. El impacto de la innovación en Ostana sobre el territorio está relacionado al fortalecimiento de la actividad turística. A raíz de la innovación el pueblo se volvió un poco más resiliente para resistir las adversidades, menos vulnerable a los cambios repentinos, y más sostenible.

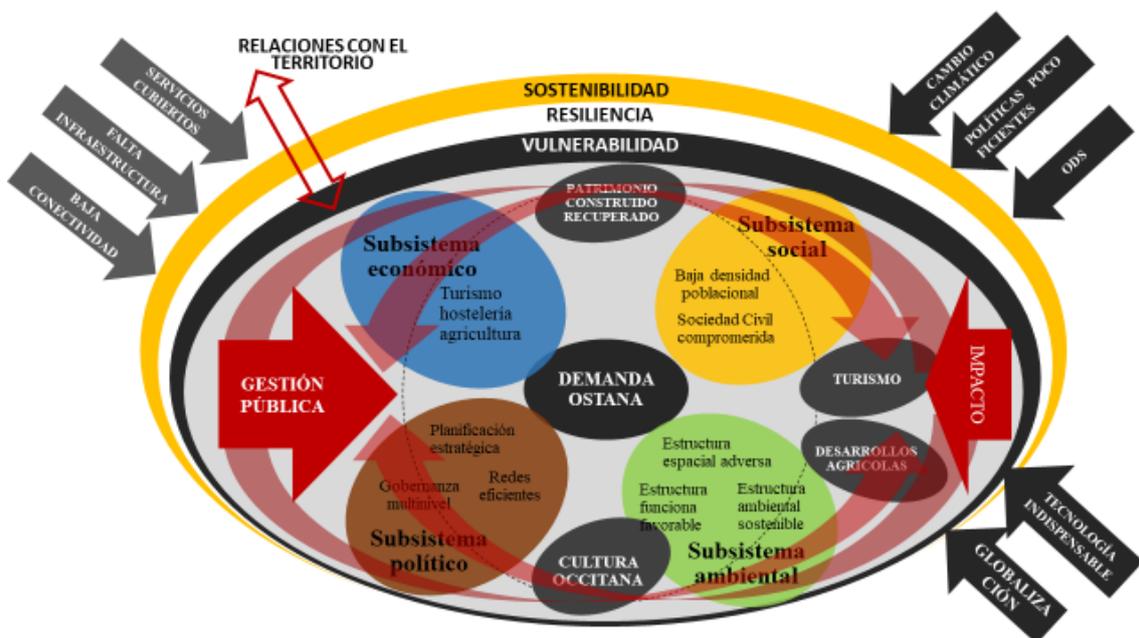


Fig. 05 Ostana: Sistema innovador. Fuente: Elaboración propia.

### 3. Conclusiones

Puede concluirse que en Ostana hubo innovación por el emprendimiento surgido desde las experiencias locales, realizado por primera vez en ese lugar, el cual convirtió el medio desfavorable en un entorno más

resiliente al incentivar el retorno de los habitantes, crear nuevas conexiones, renovar algunas actividades tradicionales como la agricultura, el turismo y la cultura, así como también la introducción de nuevas tecnologías (que colocó al pueblo en esferas internacionales: Festival de la biodiversidad, Smart Rural, laboratorio de arquitectura alpina). Pasó de ser un sistema con baja resiliencia y alta vulnerabilidad, es decir poco sostenible; a un sistema más resiliente y menos vulnerable, lo cual hace que sea más sostenible. Su éxito es medido en base a que logró impactos positivos dentro del sistema, independientemente de su escasa demografía.

Se pudo comprobar que la gestión pública en un recurso innovador con la capacidad de regenerar las áreas internas. Con el modelo propuesto se logró una visión holística de Ostana, un entorno que se auto organiza para adaptarse a los cambios. El detonante de la innovación fue el Alcalde, figura principal que integró a otros actores (redes horizontales) y gestionó los fondos públicos (redes verticales). Las estrategias nacieron desde el mismo lugar en base a los recursos existentes y produjeron un impacto positivo en la misma. En lo ambiental, la cercanía a lugares con mayor población fue una ventaja comparativa para la satisfacción de la demanda. En un mundo globalizado, las conexiones tanto físicas como digitales son fundamentales, porque permite la visibilidad de la innovación y las relaciones comerciales con otras localidades, superando en parte las desventajas del lugar. La integración tanto de actores como de fondos públicos y privados conformó redes que hacen sostenibles las actividades económicas. La innovación depende más del capital social que del número de habitantes. Lo que sí es importante es asegurar una generación relevo capacitada para la conformación de un tejido social y económico fuerte. La gobernanza en las áreas internas jugó un papel fundamental por lo que se requiere de personas formadas con proyectos a futuro.

Puede decirse entonces que la recuperación de un pueblo es posible, siempre que exista un detonante (persona o institución) que a partir de utilizar un recurso de forma innovadora, es capaz de movilizar el sistema, modificando su estructura inicial en una estructura innovadora.

### 3. Referencias bibliográficas

- AMABILE, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 10, pp. 123-167). Greenwich, CT: JAI Press.
- AROCENA, J. (2001). "Una investigación de procesos de desarrollo local". *El desarrollo local: un desafío contemporáneo*. Uruguay: Taurus- Universidad Católica. pp. 201-229.
- BORJA, J. (2003). *La ciudad conquistada*. Madrid: Alianza Editorial.
- CAMARERO, L. (2019). *Los patrimonios de la despoblación: la diversidad del vacío*. Revista PH 98 Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico (España).
- CASTELLS, M. (2005). "Global Governance and Global Politics". In *Political Science & Politics*, APSA, pp 9-16.
- ESPARCIA J., MARTÍNEZ A. & QUEROL V. (2020): *Reflexiones en torno al medio rural y la despoblación. La necesidad de superar la vieja política y avanzar un enfoque transversal y una verdadera gobernanza multinivel*. Revista de treball, economia i societat, N°. 98. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7621321> (Consulta: 10/12/2021).
- FERNÁNDEZ GÜELL, J. M. (2022). *Complejidad e incertidumbre en la ciudad actual. Hacia un modelo conceptual*. Estudios Universitarios de Arquitectura 33. Barcelona: Editorial Revertè, S.A.
- IICA. (2014). *La innovación en la agricultura: un proceso clave para el desarrollo sostenible*. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. <https://repositorio.iica.int/handle/11324/2607> (Consulta: 15/12/2021).

- MARSDEN, T. (2003). "The condition of rural sustainability". *European perspectives on rural development*. Royal Van Gorcum.
- OECD/EUROPEAN COMMUNITIES (2005). *Manuel d'Oslo: Principes Directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation*. Troisième édition.
- PETERS, G.; PIERRE, J. & KING, D. (2005). *The Politics of Path Dependency: Political Conflict in Historical Institutionalism*. *Journal of Politics*. Vol. 67, Issue 4. Pp. 1275-1300.
- SCHUMACHER, E. (1978). *Small is beautiful. A Study of Economics as If People Mattered*. Vintage Ed.