



# UNA MIRADA SOBRE LOS DIÁLOGOS LOCALES COMO PROCESOS DE CONSTRUCCIÓN DE CAPACIDADES Y DE TRANSFORMACIÓN TERRITORIAL. A LA LUZ DE LAS EXPERIENCIAS DE ACOMPANIAMIENTO CON LAS COMUNIDADES DE SAN VICENTE Y RAMONA<sup>1</sup>



**ROMINA CARLA RÉBOLA**

*Magister en Desarrollo Territorial.*

*Licenciada en Ciencia Política.*

*Investigadora del Instituto de Investigaciones Tecnológicas y Sociales para el Desarrollo Territorial Praxis.*

*Vice Directora de la Maestría en desarrollo territorial, Facultad Regional Rafaela UTN. Docente de la Universidad Nacional Rafaela.*

“Si la fe en los hombres (y las mujeres) es un a priori del diálogo, la confianza se instaura en él. La confianza va haciendo que los sujetos dialógicos vayan sintiéndose cada vez más compañeros en su pronunciación del mundo. (...) La confianza implica el testimonio que un sujeto da al otro, de sus intenciones reales y concretas. No puede existir si la palabra ... no coincide con los actos. (...) (Freire P.; 1970)

## INTRODUCCIÓN

**L**os procesos de desarrollo territorial son concebidos en la praxis; hacer reflexionando permite la co construcción de capacidades entre actores en diálogo.

En este artículo recuperamos los procesos de acompañamiento de las experiencias territoriales de Ramona y San Vicente. Y lo hacemos desde las miradas del Instituto Praxis sobre los diálogos en ambas

comunidades, así como las reflexiones sobre la dimensión política del desarrollo de alumnas/os de la Maestría en Desarrollo Territorial (cohorte 2019).

Proponemos analizar ambas experiencias a la luz de conceptos vinculados al desarrollo territorial: la construcción de capacidades, el rol de los actores del territorio, el diálogo como capacidad estratégica para la transformación social y política de territorio y los procesos de facilitación territorial.

### PROCESOS DE DESARROLLO TERRITORIAL EN RAMONA Y SAN VICENTE, CON EL ACOMPAÑAMIENTO DEL INSTITUTO PRAXIS

A finales del año 2017, desde la Gerencia de la Mutual Regional de Ramona (Marcelo Peretti) se nos convoca a trabajar en la búsqueda de una estrategia para ese territorio. A partir de entonces, trabajamos con actores locales, en su mayoría representantes institucionales, en ayudarles a identificar problemas del territorio, dejando en claro nuestra posicionalidad como investigadores/as desde el Instituto Praxis:

- Venimos a facilitar un proceso de construcción de capacidades en el territorio para que puedan identificar estratégicamente problemas y definir soluciones colectivas.
- Somos investigadores/as en proceso de formación, por lo tanto venimos aprender de estos procesos en diálogo con actores locales.
- Creemos en el rol de Estado local como clave para liderar procesos territoriales, pero a la vez - ante la complejidad de lo territorial - el diálogo crítico de actores sociales, políticos y económicos es vital para transformar los territorios con soluciones complejas a problemas complejos.

Así comenzamos a andar un camino compartido con representantes institucionales de la comunidad de Ramona, hasta la actualidad, mediante la realización de talleres de definición de problemáticas, espacios de diálogo interinstitucional para compartir información sobre acciones y reflexiones colectivas, así como procesos de formación y capacitación según los requerimientos de los y las actores locales.

En 2019, desde la Comuna de San Vicente, de la mano principalmente de la Vice presidenta comunal (Verónica Giussani) y del Secretario de Producción local (Ariel Bauducco), nos convocan para iniciar un nuevo proceso de acompañamiento desde la investigación acción; con un planteo bastante similar al propuesto desde Ramona, que implicaba la idea

de pensarse estratégicamente con vistas a la posibilidad de su transformación de pueblo a ciudad, iniciando así un proceso compartido con la comunidad de San Vicente.

**"EL ABORDAJE DE LA COMPLEJIDAD QUE ENCIERRAN HOY LAS PROBLEMÁTICAS, A NIVEL SISTÉMICO Y LOCAL, IMPLICA LA NECESIDAD DE GENERAR DIÁLOGOS Y ARTICULACIÓN DE ACCIONES ENTRE LA MULTIPLICIDAD DE ACTORES QUE INTERVIENEN EN LO LOCAL, NO SIENDO YA SÓLO EL ESTADO LOCAL QUIEN PUEDE RESOLVER EFICIENTEMENTE ESTOS PROBLEMAS, EN SOLEDAD. LA GOBERNANZA TERRITORIAL SE CONSTRUYE DESDE LOS DIÁLOGOS ENTRE QUIENES INTEGRAN LOS TERRITORIOS Y ESPACIOS DE PARTICIPACIÓN, QUE FAVORECEN UN ABORDAJE MÁS EFICIENTE, EN OCASIONES, SOBRE LA INTEGRALIDAD QUE REQUIEREN LAS SOLUCIONES COMPLEJAS.."**

**1. Priorización de temas o problemáticas:** En la experiencia de Ramona, la priorización de los temas a trabajar surgió en espacios de diálogos entre representantes de organizaciones locales; luego en la priorización en la acción, estuvo más vinculada a la decisión y rol del gobierno local. En San Vicente, se conformaron grupos interinstitucionales desde donde se generaron espacios de reunión para definir acciones y realizaron algunas actividades relacionadas con procesos de concientización sobre las problemáticas priorizadas.

En ambas experiencias, se han identificado mejores avances para el diseño de acciones y definición de problemas de algunos temas sobre otros, que dependen claramente de la capacidad de definición conjunta y de gestión de los y las actores locales.

Los temas que se identificaron en cada territorio: ver cuadro 1.

CUADRO 1. ELABORACIÓN PROPIA EN TORNO A INFORMES DE TALLERES DE PRIORIZACIÓN DE PROBLEMÁTICAS TERRITORIALES.

COMUNIDAD DE RAMONA (año 2018)	COMUNIDAD DE SAN VICENTE (año 2019)
• Conectividad regional y movilidad interna	• Inclusión de niñas, niños y adolescentes con capacidades diferentes.
• Clasificación de residuos	• Falta de profesionales en Hospital local: Fonoaudiología, Guardias activas y Gabinete para quienes no tienen obra social.
• Emprendedorismo e innovación, como base para generar empleo.	• Necesidad de articulación, información compartida y comunicación entre instituciones
• Falta de participación de jóvenes.	• Adicciones. Problema de acceso de jóvenes a bebidas alcohólicas. Asociado a violencia y aumento de accidentes en la vía pública.
• Necesidad de gabinete psicopedagógico	• Necesidad de base de datos y acceso público a ellos. Estadísticas, censo de hogares, población.
• Deserción escolar	• Emprendedorismo
• Falta de fortalecimiento del sentido de pertenencia	• Falta de compromiso y conciencia social
• Adicciones.	
• Necesidad de posicionamiento como región.	
• Falta de planes de acceso a vivienda.	

## 2. Generación de espacios de diálogo reflexivo sobre acciones y diseño de estrategias de intervención:

El objetivo aquí está puesto en la búsqueda constante de equilibrio entre lo que las y los actores pretenden: acciones concretas y resultados, y lo que desde PRAXIS se promueve, mediante el análisis de situaciones y la permanente reflexión para la construcción de ideas y aprendizajes sobre los procesos territoriales.

## EL DIÁLOGO COMO PROCESO CRÍTICO

Según sostienen Arocena y Marsiglia (2017); el desarrollo local se produce cuando existe capacidad de negociación y de juego entre actores, buscando una articulación de intereses que desemboque en beneficios para la sociedad local. Siguiendo con este planteo, agrega Costamagna (2015) que los procesos políticos de desarrollo territorial combinan diálogo, conflictos, alianzas y construcción de visiones que responden a los desafíos del territorio dentro de un juego de poder de los actores de ese espacio y sus posicionamientos ideológicos (p. 71).

En intercambio con alumnas y alumnos de la Maestría en Desarrollo Territorial (MDT<sup>2</sup>), emergen estos significantes del diálogo:

- Intercambio de información en el cual, quienes participan de ese diálogo, se retroalimentan, construyen objetivos comunes, acuerdos míni-

### ACOMPANAMIENTO DEL INSTITUTO PRAXIS DESDE LA INVESTIGACIÓN ACCIÓN

Desde el Instituto Praxis de la Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Rafaela (Praxis) definimos al acompañamiento desde la Investigación Acción (IA) como un proceso cuyo objetivo es el de promover instancias de reflexión participativa en procesos generados a partir de acciones, programas y políticas para el Desarrollo Territorial (Equipo de investigación, Instituto Praxis; 2015)

Este acompañamiento como estrategia y como marco metodológico radica principalmente en apostar por espacios de diálogo, donde se reconozcan los intereses de la comunidad y su capacidad de construir colectivamente. En esta lógica de acción de Praxis, se busca romper con el paradigma de la Universidad como academia aislada, para incorporarse como actor del territorio, reconociendo los saberes de las otras instituciones y actores, para potenciar y crear capacidades que hagan sostenibles los procesos de desarrollo.

En nuestra mirada, cuando iniciamos procesos de Desarrollo Territorial como parte enfoque de construcción de capacidades colectivas en el territorio sabemos que: promovemos la relevancia del diálogo como proceso crítico de las y los actores del territorio para la co-construcción de problemas – soluciones; y facilitamos una proyección colectiva hacia estrategias de mediano y largo plazo donde los diálogos profundicen la proximidad entre quienes deciden y facilitan el abordaje de lo territorial, lo local, lo regional.

mos de cooperación y generan procesos de transformación desde lo personal a lo colectivo.

- Diálogo con objetivos, con un para qué y con matices respecto de los cómo.

- La conexión con otras y otros, asociado a la capacidad de escucha activa; abordar conflictos con el fin de solucionar problemas.
- El diálogo como proceso de construcción de conocimientos, de aprendizaje. Que encierra en su proceso palabras, silencios y actitudes posturales.

Desde nuestra mirada, los procesos políticos se reflejan en las acciones estratégicas de diversas y diversos actores, lo que supone la gestión de conflictos, aun cuando se llegue a acuerdos. Reconocer lo conflictual de las relaciones permite detectar las posibilidades de transformación y la aceptación en la trama de sus vínculos. Así, el diálogo aparece como un proceso inacabado y constante mediante el cual se manifiestan y explicitan conflictos – o no -, y es así como una estrategia territorial emerge para la gestión de las relaciones humanas en el constructo territorial.

El abordaje de la complejidad que encierran hoy las problemáticas, a nivel sistémico y local, implica la necesidad de generar diálogos y articulación de acciones entre la multiplicidad de actores que intervienen en lo local, no siendo ya sólo el Estado local quien puede resolver eficientemente estos

problemas, en soledad. La Gobernanza territorial se construye desde los diálogos entre quienes integran los territorios y espacios de participación, que favorecen un abordaje más eficiente, en ocasiones, sobre la integralidad que requieren las soluciones complejas.

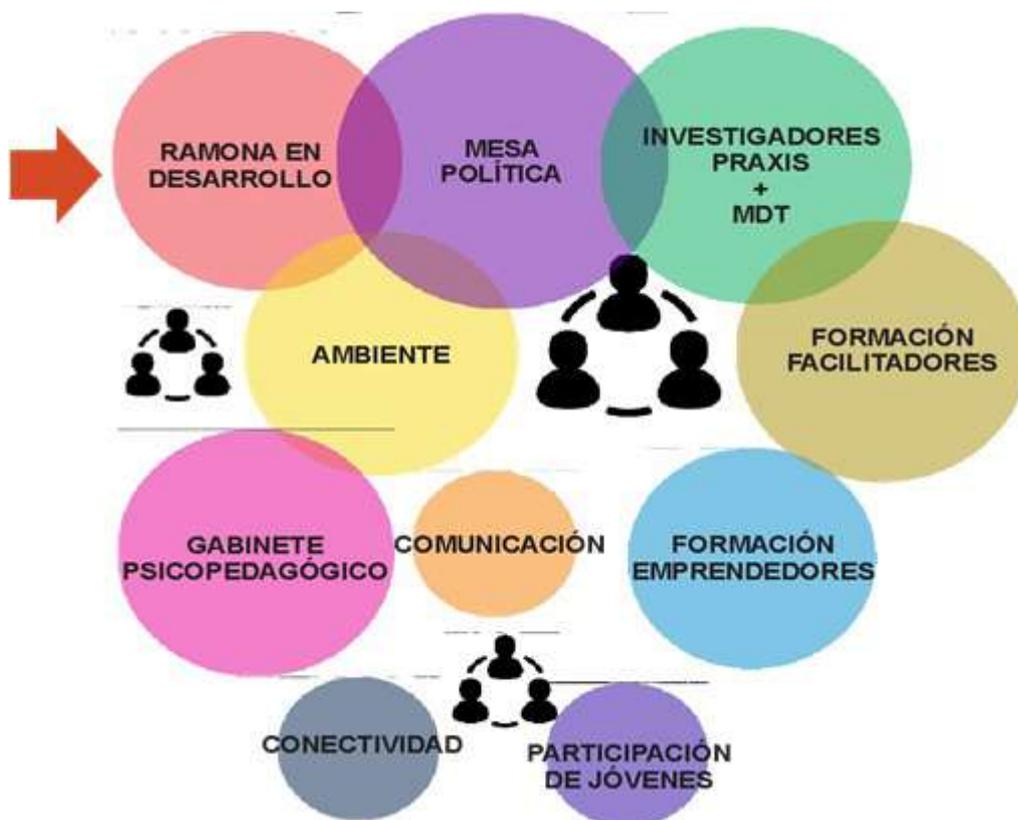
### A LA LUZ DE LOS DIÁLOGOS EN LAS COMUNIDADES DE RAMONA Y SAN VICENTE

En las dos experiencias que se acompañan, Ramona y San Vicente, el encuentro dialógico – principalmente institucional – de los y las actores de dichas comunidades, aparecía como una dificultad, implícita y explícita de cada territorio.

#### Ramona y sus espacios de diálogo

En Ramona, luego de dos años de trabajo, hay un reconocimiento por parte de un grupo de representantes institucionales acerca de los aportes de Praxis en la identificación y generación de diálogos, formales e informales, que fortalecen la confianza entre ellas y ellos, y que son reconocidos como resultado de comenzar a reencontrarse en espacios formales de diálogo. Por ejemplo, el Presidente comunal de Ramona hasta 2019, reconoce que este

CUADRO 2. ELABORACIÓN CONJUNTA MARÍA EMILIA VIDAL Y ROMINA RÉBOLA (2019).



proceso facilitó reconfigurar el sistema de confianza hacia la gestión, la política local y hacia su persona (Barbero, Fabio; 2019).

En relación a las problemáticas territoriales se conformaron los siguientes espacios de diálogo en la comunidad de Ramona<sup>3</sup>:

- **TEMA GABINETE PSICOPEDAGÓGICO:** Este espacio de articulación entre actores locales aborda la problemática de la falta de profesionales dedicados a trabajar sobre dificultades de aprendizajes con las instituciones educativas locales. Mediante una gestión de recursos compartidos y la predisposición de las comunidades educativas de la localidad, se trabaja con profesionales vinculados a cuestiones psicopedagógicas y fonoaudiológicas.

- **TEMA AMBIENTE:** Se conformó un equipo de trabajo interinstitucional, que se fue nutriendo de conocimiento externos de otras experiencias de la región y gestionando recursos a nivel provincial y nacional para la gestión diferenciada de residuos sólidos urbanos.

- **TEMA EMPRENDEDORISMO:** El año 2019, se inicia el abordaje del tema del desarrollo emprendedor para diversificar la actividad y crear conciencia emprendedora en la localidad. Propusimos un taller sobre emprendedores para identificar prácticas locales y desafíos del territorio. Luego, se programaron 6 talleres sobre desarrollo emprendedor y entorno innovador con un docente externo. En relación a este espacio formativo, se conforma un grupo de emprendedores locales para profundizar acciones.

- **TEMA CONECTIVIDAD REGIONAL:** Contó con la facilitación del proceso de investigadores-alumnxs y un actor local. El objetivo era visibilizar los problemas regionales y locales de la conectividad. El espacio se basó en talleres de participación para la construcción del problema local de conectividad, a fin de repensar el modelo

territorial actual y así comenzar a construir un modelo territorial deseado, participativo y competitivo, de múltiple conectividad de flujos y redes regionales – locales.

- **TEMA PARTICIPACIÓN DE JÓVENES:** El objetivo era acompañar a las/os actores locales en la construcción sobre el hipotético problema de la falta de participación de jóvenes en las organizaciones locales y en actividades del territorio. El trabajo de alumnas y alumnos de la Maestría fue facilitado a nivel local por la responsable del trabajo social de la Comuna. El ejercicio pedagógico realizado se basó en un taller con jóvenes en edad de escolar y entrevistas a actores que trabajan con jóvenes en distintas organizaciones.

- **TEMA COMUNICACIÓN DEL PROCESO LOCAL:** Se trabajó en publicaciones en el diario local gestionado desde la escuela secundaria, en un espacio radial de la comunidad, mediante el relato de los avances del proceso y entrevistas a actores e investigadoras. Se creó también una fanpage en Facebook denominada Ramona en Desarrollo. Las actividades se realizaron en 2018.

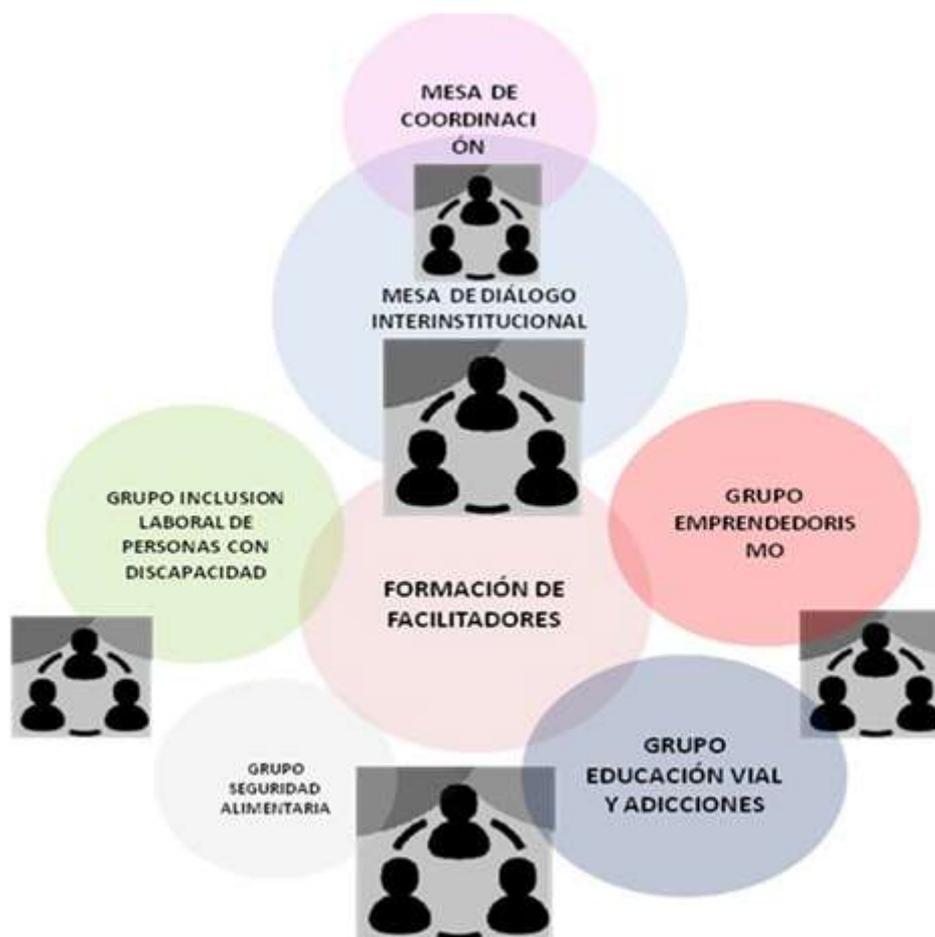
San Vicente y la interconexión entre diversas mesas de diálogo

En esta experiencia, se han generado espacios interinstitucionales de “diálogos

para” con diversos objetivos: mesas por problemas priorizados, y una mesa interinstitucional de diálogo, donde las y los representantes institucionales participantes plantean un espacio de encuentro a sostener. También el espacio de formación de facilitadores, donde han participado diferentes personas de las distintas mesas de problemas, suma a esta construcción de la capacidad de diálogo local. Este esquema de trabajo con espacios de diálogo diversos e interconectados, favoreció, en estos primeros meses de trabajo, la circulación de información y profundizó la capacidad de vinculación entre actores.

A partir de talleres de priorización de problemáticas, desde el equipo de Praxis/MDT propusimos

**“LA ECONOMÍA SOLIDARIA VIENE A PONER EN TENSIÓN LA RACIONALIDAD DE LAS EMPRESAS DE LUCRO TRADICIONALES DONDE LO ÚNICO QUE INTERESA ES PRODUCIR MÁS DINERO. ACÁ LA IDEA ES PONER EN EL CENTRO EL SER HUMANO PARA LA REPRODUCCIÓN DE LA VIDA, EN ESTE MARCO CREO QUE LA TENSIÓN MÁS GRANDE ES SI LA ECONOMÍA ESTÁ EN MANOS DE LA GENTE, DEL PUEBLO, VA POR BUEN CAMINO.”**



que se conformaran grupos multi-actorales por temas priorizados. En aquella instancia, emergieron cuatro grupos de trabajo:

**GRUPO TEMÁTICO DE EMPRENDEDORISMO:** Trabajaron sobre capacitaciones a emprendedores, y se aborda la reflexión sobre la importancia de generar cultura emprendedora. Se proyectan nuevos espacios de formación. Alumnos de la Maestría en DT (Cohorte 2019), como ejercicio pedagógico del Taller de Reflexión sobre la Praxis para el DT, acompañan el trabajo de diálogo y reflexión de este grupo, en un primer momento.

**GRUPO TEMÁTICO SOBRE INCLUSIÓN LABORAL DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD:** Durante 2019, realizaron actividades vinculadas a sensibilización respecto a las capacidades diferentes de las personas con dificultades, intentando articular diálogo y acciones al respecto. Así también, comenzaron a vincularse con actores privados para trabajar sobre algunas experiencias puntuales de inclusión laboral en empresas.

**GRUPO SOBRE PREVENCIÓN DE ADIC-**

**CIONES Y EDUCACIÓN VIAL:** se abocaron a trabajar el consumo de alcohol de menores de edad, y acciones vinculadas a la prevención de alcohol para evitar problemáticas asociadas a lo vial.

**GRUPO SOBRE SEGURIDAD ALIMENTARIA:** Desde el trabajo de este grupo se adoptó una temática no priorizada en el taller de mayo de 2019, y luego de agotar instancias de vinculación interinstitucional para abordar la problemática de alimentación de niñas y niños en edad escolar y adultos mayores, reconocieron las y los actores que en realidad este no era el problema local.

En el contexto de la pandemia COVID 19, profundizamos el intercambio con los espacios de la mesa política o de coordinación política y actores facilitadores de cada proceso para compartir información y reflexiones. Además se reactivaron, virtualmente, los espacios de la Mesa Interinstitucional de Diálogo en San Vicente y el ámbito de Ramona en desarrollo para compartir información y acciones en esta coyuntura.

Identificamos también la aparición de un nuevo

TIPOS DE DIÁLOGOS	RAMONA	SAN VICENTE
<b>Espacio de diálogo interinstitucional</b>	Emerge con los primeros talleres de priorización de problemáticas, se fortalece y adquiere su denominación como Ramona en Desarrollo, a partir de lo que fue la formación de facilitadores. El objetivo de este espacio de diálogo es promover acciones territoriales y compartir información sobre el proceso local. El espacio Ramona en Desarrollo fue más sostenido para definir acciones y compartir las actividades desarrolladas como proceso DT de la comunidad.	Mediante la coordinación del gobierno local, creamos una mesa de diálogo interinstitucional donde compartir información y las reflexiones del trabajo de los grupos temáticos. Los actores participantes propusieron la sostenibilidad del espacio de encuentro.
<b>Espacio de diálogo entre política local – investigadoras Praxis</b>	Espacio para dialogar con los representantes políticos locales, para el seguimiento del proceso, pensar las estrategias políticas locales. Se generaron reuniones con presidente comunal y secretario de gobierno y una jornada para hablar de las nuevas funciones de los gobiernos locales con la Comisión comunal saliente y la entrante, dada la transición local de nueva gestión de gobierno.	Se sostiene desde el comienzo un espacio de diálogo y coordinación con Vicepresidente Comunal y Secretario de Producción para ir coordinando acciones y actividades. - Entre investigadoras y la actual Tesorera de la Comisión Comunal local y el Secretario de producción, así como se compartieron reuniones con Presidente Comunal y la Comisión Comunal, con el objetivo de revisar el proceso y de pensar las estrategias para su continuidad.
<b>Espacio de formación de facilitadores</b>	En la experiencia de Ramona se propone trabajar sobre el tema de la articulación entre actores y la construcción de un sentido de pertenencia a partir de trabajar sobre las relaciones de confianza. Se invitó desde la Comuna a participar a personas que inicialmente participaron de los primeros talleres de priorización de problemas. Hubo una mayoritaria participación de personas que trabajaban en la Comuna local.	Se convocó a personas representantes de instituciones que conformaron las mesas de diálogo temático o por problema. Además se difundió abiertamente. Participaron personas que conformaban, mayoritariamente, las mesas temáticas.
<i>Nuestra insistencia en trabajar procesos de acompañamiento vinculados a la construcción de capacidades de los y las actores para la praxis, radica en una fuerte vinculación – hasta entonces, revisando ambas experiencias – entre lo político (el diálogo, las relaciones de poder) y la formación, a partir de la generación de espacios de diálogo mediante encuentros formales e informales que actúan, tal plantea Pablo Costamagna (2015: p. 71), como nexo del proceso compartido de construcción como espacios de compromisos mutuos para fortalecer capacidad para el cambio – como transformación de sujetos y de colectivos –.</i>	De esta formación, surgieron iniciativas de trabajo sobre dos temas: comunicación del proceso de DT y cuestiones ambientales vinculadas principalmente a la gestión de residuos.	Quienes asisten a la formación pasan a ocupar un rol activo y protagónico que les refuerza, a decir de un alumno de la maestría, “un sentimiento de apropiación sobre el proceso y de autovaloración como protagonistas”. Ver más en <a href="http://mdt.frra.utn.edu.ar/web/Noticias-ampliar.aspx?s=&amp;i=382">http://mdt.frra.utn.edu.ar/web/Noticias-ampliar.aspx?s=&amp;i=382</a>
<b>Mesas temáticas o por problema</b>	Se conformaron grupos por temas. Se sostuvieron o pasaron a la acción, sobretudo por la facilitación de representantes de la Comuna local. Por la densidad institucional y las capacidades de los actores involucrados, algunos grupos continuaron trabajando en la acción como: Gabinete Psicopedagógico, Grupo Ambiente. La participación en estos dos espacios es exclusiva de actores locales.	Se conformaron grupos temáticos según los problemas priorizados en los talleres participativos iniciales. Se reconoce una participación multiactoral e interinstitucional en cada espacio. Algunos espacios generaron acciones de sensibilización y formación.
<b>Vinculación con la Maestría en Desarrollo Territorial e Instituto Praxis</b> <i>En el planteo del enfoque pedagógico donde el conocimiento vuelve al aula, vinculando la teoría y la práctica, se promueven estos espacios de reflexión desde el Instituto Praxis y la coordinación de la MDT.</i>	En marzo de 2018, se generó una participación en el territorio, mediante la facilitación, registro y observación en un Taller de problemáticas. A raíz de esto, dos grupos de alumnas/os trabajaron acompañando el proceso local en dos temas que fueron conectividad regional y participación de jóvenes. Mediante instancias de diálogo y entrevistas los grupos de alumnas/os generaron, dos sistematizaciones de experiencias con eje en estos temas. Finalizado el ejercicio de sistematización de la experiencia por parte de alumnas y alumnos estos grupos menguaron sus momentos de encuentro y reflexión.	De los temas priorizados, un grupo de alumnos de la MDT facilita espacios de reflexión con el tema del Emprendedorismo. Actualmente, en la revisión de la experiencia, los alumnos están reconviertiendo su eje de sistematización, dado el contexto actual de confinamiento. Se generó un espacio de entrevista – debate con representantes de los gobiernos locales de la Comuna de San Vicente, Gonzalo Aira; Comuna de Ramona, Fabio Barbero, y de la Intendencia de Rafaela, Luis Castellano; con el fin de promover reflexiones sobre el rol de los gobiernos locales en el Desarrollo Territorial, en el marco del Seminario sobre la Dimensión de lo político.

	Se sostienen instancias de diálogo y reflexión en el aula sobre la experiencia: visita de actores, entrevista a presidente comunal, ejercicios de reflexión sobre el proceso contado por investigadoras en el espacio áulico de la MDT.	Se sostienen instancias de diálogo y reflexión en el aula sobre la experiencia.
CUADRO RESUMEN DIÁLOGOS. ELABORACIÓN PROPIA		

espacio – articulado con el Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Villa María e Instituto Praxis – de encuentros entre gobiernos locales, que vienen a completar nuevas modalidades de intercambio entre actores de estos territorios.

## REFLEXIONANDO EN TORNO A LAS CAPACIDADES DE ACTORES Y FACILITADORES DE LOS TERRITORIOS

Sobre los procesos locales podemos deducir, primero, que los espacios de articulación entre actores, gestión de redes y socialización emergen como problemática, dado que en los territorios hay conocimientos, y surge que compartiendo información e interactuando entre actores es que se construye lo colectivo. En este sentido, el desarrollo institucional de ambas comunidades – Ramona y San Vicente – es denso, lo que nos permite visibilizar que es necesario comunicarse mejor e interactuar para alcanzar soluciones distintas. Esto aparece en las inquietudes de los actores que nos convocaron a trabajar el proceso en cada una de las localidades. También, es clara la postura desde el Instituto Praxis en torno a cómo se construyen los problemas y se generan soluciones, y nos encargamos de ponerla de manifiesto. Por otra parte, en los talleres de priorización de problemáticas, aparecía esta necesidad de fortalecer la capacidad institucional de socialización. La conformación de diferentes grupos interinstitucionales en ambas experiencias, viene a retrabajar esta capacidad territorial.

Vinculado a esto, la formación de facilitadores busca motivar y profundizar la capacidad de agitación<sup>5</sup> de determinados actores, que se convierten o se terminan de identificar como personas facilitadoras. Allí nos reconocemos como investigadores-facilitadores y promovemos instancias de diálogos para hacer que las cosas sucedan y realimentar el proceso. Sin embargo, nos parece vital que, a medida que avanza el proceso, sean las y los facilitadores de cada territorio que puedan sostener este rol para generar estrategias de mediano y largo plazo orientadas a la transformación local.

Reconocemos entre las y los actores participantes un interés en aprender de diferentes experiencias, así como de formarse en determinados temas. Si bien algunos actores se destacan sobre otros y otras, en su capacidad de absorción de ideas, conocimientos externos y aprendizajes de otras experiencias territoriales, además de una capacidad de gestión de este conocimiento y puesta en práctica de acciones vinculadas al aprovechamiento del mismo. En la experiencia de San Vicente, se reconoce a partir de la formación de facilitadores y los talleres iniciales cómo los y las actores comenzaron a visualizar el proceso de desarrollo territorial, aprovechando las herramientas conceptuales y metodológicas que facilitamos. Así también en la experiencia de Ramona, el rol de algunos actores facilitadores se destaca en su capacidad también interpretativa de conocimientos trabajados con investigadoras del Instituto Praxis, que se reflejan en sus prácticas locales como, por ejemplo, la conformación del grupo de ambiente y cómo han trabajado el tema en estos dos años.

En esto de fortalecer la capacidad interpretativa como habilidad para abrirse a los diálogos y la escucha al otro/a, se trabaja sobre la relevancia, para estos procesos, del saber escuchar activamente, para dialogar y co construir. La escucha activa les permite reconocer a las y los actores la realidad política, institucional y económica de cada uno de los interesados en el proceso de construcción, escucha que termina favoreciendo el diálogo en la búsqueda de soluciones de conflictos. Tal como plantea este alumno de la cohorte 2019 de la Maestría en desarrollo territorial (FRRa UTN<sup>6</sup>), es un ejercicio de los actores, pero que se trabaja y milita constantemente en los espacios de diálogo que se conforman en cada uno de los territorios que acompañamos.

En las experiencias de formación compartida con personas facilitadoras de Ramona y San Vicente, se trabajó sobre relevar capacidades personales para la facilitación de procesos; pero a la vez, y más importante, lograr un proceso de reflexión sobre las propias prácticas incentivando capacidades colectivas que permitieran situar a las personas formadas en la experiencias propias y colectivas de diálogo, que

podrían compartir experiencias, dudas y prejuicios para poder someterlos reflexiones que les permitiera pensar qué capacidades poner en juego y qué acciones desarrollar para promover la toma de decisiones en el territorio para la acción colectiva. “(...) Esto se tradujo en diálogo, diálogo un poco es ponerse en el lugar del otro. Se empezó a valorar más una actitud reflexiva como parte importante de las acciones. (...) Al tener ellos el rol protagónico del curso, se reforzó también el sentimiento de apropiación sobre el proceso y de autovaloración como protagonistas y como facilitadores. (...) (Luis Frosi, 2019<sup>7</sup>)

Decidir iniciar un proceso de desarrollo territorial desde comunidades pequeñas, habla de una decisión autónoma de cómo gestionar los territorios. La iniciativa local, de parte de actores públicos, sociales y privados, fortalece la capacidad autónoma que se requiere para encarar procesos de transformación territorial como los que acompañamos. En ambas experiencias, son los y las actores locales – sean ya gobiernos locales, mutual regional o las o los que se sumen a participar y liderar – quienes deciden qué tiempos, qué temáticas y proyectan qué acciones para co construir – con nuestro acompañamiento – el proceso de desarrollo territorial que piensan para sus comunidades. En estos entornos de innovación que se conforman, creemos que debe fortalecerse el liderazgo clave de los gobiernos locales quienes deberían asumir tres premisas:

1. Hay problemáticas emergentes que se deben comenzar a trabajar, para poder encontrarles soluciones en lo local (nuevas funciones). Aquí la decisión autónoma y la capacidad hegemónica para liderar, convencer, definir horizontes y alcanzar acuerdos.
2. Desde los gobiernos locales, se pueden trabajar los problemas complejos para llegar a soluciones complejas, por lo tanto la articulación – gestión de acuerdos mínimos y construcción de gobernanza local con otros actores privados y sociales es vital para alcanzar transformaciones. Emerge la idea de la gestión de redes.
3. El territorio es un sistema abierto que requiere del fortalecimiento de la gobernanza multinivel: con otros niveles de gobierno – provincial y nacional - quienes tienen muchas veces competencias legales sobre lo local, para facilitar la gestión de recursos y también la articulación de políticas que visibilicen lo territorial. Se podría profundiza

la gestión de relaciones multinivel para la proyección estratégica.

Siguiendo a Madoery (2008) cuando define las capacidades políticas del territorio y enuncia la capacidad autónoma, hegemónica y estratégica, consideramos que el rol de los actores territoriales también se va reconvirtiendo en la construcción de estas capacidades dependiendo de:

- La intermediación o no de otros actores externos al constructo territorial, en esto de la composición de un sistema abierto, existen condicionantes o situaciones que facilitan la posibilidad del desarrollo autónomo de determinados territorios. Esto dependerá de los posicionamientos político – ideológicos, por ejemplo, en relación a los gobiernos provinciales y nacionales; así como la coincidencia o no en las interpretaciones de las necesidades y estrategias de los territorios locales. Otros factores influyentes tienen que ver con los tiempos que tienen los ciclos de la política en democracia y las situaciones macro del sistema. Así también, la vinculación partidaria con otros niveles de gobierno, facilita o condiciona la autonomía de los territorios, entendemos que esta autonomía es en algunas prácticas por capacidades locales, y no por competencias de los gobiernos comunales.
- Los temas que les interesan trabajar e impulsar que, en parte, tienen que ver con los intereses estratégicos - o no - de cada actor, como sujeto y como organización; y que pueden constituirse o no - mediante una puja de intereses y construcción acuerdos - en estrategias del territorio. Aquí emerge esa capacidad de convencer y liderar, que para nosotros, le pertenece legítimamente al Estado, quien no es siempre autónomo de los intereses particulares o parciales de otros actores que son parte de la comunidad, pero en quien descansamos la confianza de que por su funciones públicas debería primar acciones y políticas que medien para el bien común.
- El posicionamiento de otras y otros actores locales sobre determinados temas, donde emergen conflictos de intereses que puedan ser gestionados mediante procesos de diálogo. O bien, aún más complejo en las relaciones sociales, que sean conflictos de posicionamientos ideológicos estancos que no puedan permear a partir de las estrategias de co construcción de acuerdos mínimos para la acción y traben el proceso de toma de decisio-

nes bloqueando estrategia territorial. Y aquí, la incansable proyección al diálogo de la cual aún tenemos mucho que aprender<sup>8</sup>.

El grado de autonomía y la construcción hegemónica de un proyecto político local se ven mediadas por estas variables, entre otras; así como, también, la capacidad de proyectarse de un territorio va modelándose a la luz de factores, situaciones y maneras de actuar que la condicionan o la facilitan.

Hay antecedentes históricos, hay capacidades locales muy condicionadas o favorecidas por los contextos y las decisiones de actores externos al territorio, y no hay que perder de vista construcciones identitarias y culturales fuertes en torno a ideas como progreso, mejorar de condición social, cultura del esfuerzo y el trabajo. Es importante que comprendamos que la capacidad estratégica de proyección a mediano y largo plazo de los territorios, también es permeada por actores locales y externos, y la construcción cultural e histórica de las identidades locales.

Por ello, en estos momentos del proceso de desarrollo territorial que acompañamos, el ejercicio inicia cuando se toma la decisión de avanzar en procesos de desarrollo territorial— sin escindirse de lo ya vivido, construido y reconstruido, porque interpretamos que las y los actores locales están buscando una revisión de sus situaciones y una nueva proyección a la transformación territorial. Como nos planteaban actores de estas comunidades: “queremos que nos ayuden a pensar en el largo plazo (...)”; “tenemos la posibilidad de convertirnos en ciudad y por lo tanto debemos repensarnos”. Éste es el puntapié y el momento. Luego, la sostenibilidad del diálogo para la co construcción de una visión compartida – donde se gestionen conflictos de manera incansable, donde se planteen acciones de corto, mediano plazo, donde se acompañen o aceleren procesos – es la posibilidad de pensar estratégicamente y proyectarse sabiendo que: las estrategias

pueden perdurar, terminarse y volver a reinventarse en las emergencias de cada territorio. En este proceso de aprendizaje, estamos iniciando un camino vinculado a la acción y a la reflexión para no perder de vista esta mirada sobre cómo gestionar los territorios.

Si releemos, podremos observar que estamos reidentificando las capacidades de las y los actores<sup>9</sup> y que además estamos co construyéndolas en la medida que: generamos espacios de diálogos, los cuales hemos descritos; motivamos en los procesos de diálogo y formación, una construcción de agenda compartida sobre algunos temas que han seleccionado las y los participantes.

Estos espacios van alimentando confianza entre ellas y ellos, lo que podría fortalecer o alentar la construcción de una visión compartida.

También, en nuestro rol de investigadores facilitadores, buscamos conectar al territorio con diferentes conocimientos que traemos de nuestras experiencias y aprendizajes teóricos, posicionando debates externos para comprender de las diferencias en los procesos locales y buscamos vincular la teoría y la práctica: con los y las actores, motivando la reflexión sobre las prácticas (capacidad de praxis). Así también algunas/os actores, desde sus formaciones previas, comparten

conocimientos que alimentan los procesos. Esto se ha dado, en general, en los espacios formativos desarrollados con ambas comunidades.

### LA SOSTENIBILIDAD DE LOS DIÁLOGOS PARA LA TRANSFORMACIÓN TERRITORIAL

Como dice Freire, si la fe en los (y en las mujeres) es un a priori del diálogo, la confianza se instaura. En este sentido, el análisis sobre las capacidades territoriales a la luz de las experiencias de San Vicente y Ramona, nos permite comprender que los diálogos son una fuente vital para la sostenibilidad de proce-

**“LA INICIATIVA LOCAL, DE PARTE DE ACTORES PÚBLICOS, SOCIALES Y PRIVADOS, FORTALECE LA CAPACIDAD AUTÓNOMA QUE SE REQUIERE PARA ENCARAR PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN TERRITORIAL COMO LOS QUE ACOMPAÑAMOS. EN AMBAS EXPERIENCIAS, SON LOS Y LAS ACTORES LOCALES – SEAN YA GOBIERNOS LOCALES, MUTUAL REGIONAL O LAS O LOS QUE SE SUMEN A PARTICIPAR Y LIDERAR – QUIENES DECIDEN QUÉ TIEMPOS, QUÉ TEMÁTICAS Y PROYECTAN QUÉ ACCIONES PARA CO CONSTRUIR – CON NUESTRO ACOMPAÑAMIENTO – EL PROCESO DE DESARROLLO TERRITORIAL QUE PIENSAN PARA SUS COMUNIDADES..”**

tos de desarrollo territorial, porque en estos espacios y momentos de las relaciones humanas es donde aprendemos a creer en otros y otros, a compartir miradas, o al menos, a construir acuerdos mínimos para la acción, y esa es la principal estrategia. Luego vendrá qué temas se priorizan, teniendo en cuenta el contexto histórico, el momento actual y por sobre todo las necesidades territoriales y los intereses sectoriales puestos en diálogo.

De las reflexiones de los y las alumnas de la Maestría en DT (FRRa UTN), recuperamos los siguientes análisis que abonan lo que intentamos reflejar a lo largo del artículo.

- **RECONOCER LOS CONFLICTOS PARA GESTIONARLOS:**

Las críticas a las acciones son las que generan conflictos y éstos deben gestionarse a través del diálogo participativo y el reconocimiento de la legitimidad del otro como adversario y no enemigo, tal plantea Mouffe sobre las relaciones políticas en democracia. El reconocimiento del otro como diferente y legítimo posibilita relaciones agonistas, según Chantal Mouffe (2009, op. cit. en Rébola, 2019): “es menos probable que surjan conflictos antagónicos en tanto existan legítimos canales políticos agonistas para las voces en disenso”. En relación a esto, tal lo expresa un alumno de la

MDT, recuperamos del diálogo con los actores políticos de estos territorios, una dificultad para explicitar que hay conflictos en las relaciones que se tejen en sus comunidades. Explicitarlos y naturalizarlos llevaría a revalorizar los conflictos como posibilidades de construir acuerdos diferentes con puntos de encuentro mínimo entre diferentes actores.

- **DESDE LA PROXIMIDAD GESTIONAR LAS DISTANCIAS TRIBALES:** La proximidad en comunidades pequeñas entre actores ins-

titucionales y ciudadanas y ciudadanos de a pie – vecinas y vecinos – es una ventaja en la construcción de cercanía y diálogo sobre todo entre las autoridades del gobierno local y el territorio; pero a la vez el conocerse y reconocer los intereses, posicionamientos ideológicos e identidades partidarias, muchas veces cuando pensamos desde lo moral y como tribus - diría Guadalupe Nogués (2018) -, podría generar grandes distancias. Tal reconocen, sobretudo en la experiencia de Ramona, algunos actores que previo al proceso de acompañamiento del Instituto Praxis, esto era una gran traba para encontrarse a dialogar. Como recupera una de las alumnas de la MDT: “.., hablaba del diálogo y la capacidad de escucha

como las capacidades que tuvo que desarrollar una vez iniciado el proceso de desarrollo local; hacía referencia en las condiciones especiales de las comunas donde la cercanía con el vecino plantea una diversidad de reclamos y discursos muy compleja de gestionar. De aquí se desprende la necesidad de buscar que los diversos actores se sientan parte del proceso y que se propicien espacios de construcción de identidad y pertenencia, como garantías a futuro.”

- **LEER EL PROCESO, RECONOCER A OTRAS Y OTROS ACTORES ES CONSTRUIR LIDERAZGO:** Las y los actores locales, sobre todo con posibilidad legítima para la construcción de li-

derazgos, deben conocer las expectativas, reconocer puntos en común de quienes formen parte del diálogo y profundizar sobre los problemas identificados con sus alternativas de posibles soluciones. Es importante, identificar quienes están predispuestos al diálogo y quienes no, para poder entender cómo se construye territorio. Aquí es preciso reconocer los intereses, motivaciones y recursos con los que cuentan para ello, así como ser conscientes que en esto de los diálogos siempre hay algo que ceder. Sostiene este alumno de la cohorte 2019 de la MDT que son

**“COMO DICE FREIRE, SI LA FE EN LOS (Y EN LAS MUJERES) ES UN A PRIORI DEL DIÁLOGO, LA CONFIANZA SE INSTAURA. EN ESTE SENTIDO, EL ANÁLISIS SOBRE LAS CAPACIDADES TERRITORIALES A LA LUZ DE LAS EXPERIENCIAS DE SAN VICENTE Y RAMONA, NOS PERMITE COMPRENDER QUE LOS DIÁLOGOS SON UNA FUENTE VITAL PARA LA SOSTENIBILIDAD DE PROCESOS DE DESARROLLO TERRITORIAL, PORQUE EN ESTOS ESPACIOS Y MOMENTOS DE LAS RELACIONES HUMANAS ES DONDE APRENDEMOS A CREER EN OTRAS Y OTROS, A COMPARTIR MIRADAS, O AL MENOS, A CONSTRUIR ACUERDOS MÍNIMOS PARA LA ACCIÓN, Y ESA ES LA PRINCIPAL ESTRATEGIA.”**

los actores políticos, “los que tienen más poder”, quien deben fortalecer su conocimiento sobre los y las otras – vecinos de a pie y organizaciones del territorio – para poder tener una mirada sobre el proceso que fortalezca su liderazgo, como una capacidad hegemónica de ejercer el poder en democracia. En este sentido, de las experiencias analizada, recupera el reconocimiento de los actores políticos – Presidentes Comunales de San Vicente y Ramona – que planteaban la posibilidad del diálogo directo con vecinos y que exponían sus valoraciones sobre la participación activa como proceso transformador.

- **DIÁLOGOS PARA LA ACCIÓN:** Tal plantea un alumno de la MDT, que acompaña el proceso territorial en San Vicente, “la capacidad de pasar a la acción que evidencian los actores locales fue, es y será un pilar del desarrollo territorial. También se reconoce el liderazgo del gobierno local, como una capacidad fundamental, para impulsar y motorizar las transformaciones, apostando a un proceso complejo, participativo, abierto y con una dinámica cuyo eje es la construcción y participación de todos los actores de la sociedad civil”. Las prácticas de la gestión de las relaciones humanas, sociales y políticas agonistas en contextos democráticos de transformación territorial, tienen su eje en la posibilidad de dialogar para un qué, para poder identificar problemas compartidos, co construir soluciones en el corto, mediano y largo plazo y pensar y revisar estrategias colectivas. La posibilidad del encuentro emerge como momento dialógico para la acción, cuando descubrimos que hay necesidades sobre las que pensando de forma individual y aislada no podemos mejorar nada, entonces ahí algunos y algunos actores motivan el encuentro, otros y otras se suman para ver qué pasa, y están aquellas y aquellos más desconfiados que lo observan con distancia. El encuentro no se da con esos y esas a quienes no se les comunica lo que sucede, o a las y los que se los prefiere excluidos de estos procesos. Para poder solucionar problemas de todas y todos, la responsabilidad está en quienes son parte del diálogo territorial, buscar acercar a los y las desconfiados e incluir las miradas de quienes se encuentran excluidas y excluidos, siempre son desafíos constantes para la revisión de los diálogos para la acción colectiva.

Si comprendemos que la estrategia del diálogo motiva el fortalecimiento de otras capacidades colectivas, en la complejidad de las diferencias de voces,

tiempos, emociones y creencias que nutren el territorio, las estrategias emergen en el corto, mediano y largo plazo. Las motivaciones de quienes participan se alimentan de esa sinergia que los aglutina, los une y con la cual se identifican.

En esta gestión del diálogo, pasarán actores y facilitadores, habrá tiempos de encuentro y desencuentro, habrá conflictos que lleguen a buen puerto y habrá puertos que nunca se encuentren. Pero lo importante estará en ser conscientes de que en estos procesos, está militancia y constancia de comprender y transmitir que los diálogos son los incansables caminos para proyectarse como colectivos, como territorios.

## NOTAS

1. Ramona es una localidad de 2000 habitantes. San Vicente localidad de más de 7000 habitantes. Ambas comunas se localizan en el Departamento Castellanos, en el centro oeste de la Provincia de Santa Fe (Argentina).
2. Estas reflexiones son resultado de un ejercicio áulico realizado en el Seminario sobre la Dimensión política del Desarrollo Territorial, Módulo Políticas, Instituciones y Desarrollo, dictado por Romina Rébola, en agosto de 2019. Maestría de desarrollo territorial, Facultad Regional Rafaela, UTN. Se recuperan, puntualmente, reflexiones de la alumna Claudia Issauralde y de los alumnos Luis Frosi, Oscar Bottazzi, Javier Nocete, Luciano Parola.
3. Esta información fue compartida por las investigadoras María Emilia Vidal y Romina Rébola en el Congreso Desafíos de la participación en los procesos de desarrollo territorial, organizado por GEPADE (CENUR UDELAR), Salto (Uruguay), agosto 2019.
4. Ver más en <http://mdt.fr.ra.utn.edu.ar/web/Noticias-ampliar.aspx?s=&i=382>
5. Jadivan y Sotorauta (op. cit en Costamagna, 2015): capacidad de agitación o excitación como habilidad para motivar a los actores que estén interesados en participar en redes, convencerles para ser activos en las distintas iniciativas.
6. Las miradas de alumnas y alumnos de la Cohorte 2019, que se recuperan en este artículo, tiene que ver con ejercicios de reflexión y evaluación realizados en el Seminario de la Maestría, que dicta la autora del artículo.
7. Alumno de la Cohorte 2019 de la Maestría en Desarrollo Territorial de la Facultad Regional Rafaela (UTN, Argentina). Luis Frosi, es arquitecto y acompaña junto con las investigadoras del Instituto Praxis, como parte de su proceso pedagógico en la MDT, la experiencia territorial de San Vicente.
8. Recomiendo leer Pensar con Otros de Guadalupe No-

gués (Ver Bibliografía). O bien, visualizar esta charla TED: [https://www.youtube.com/watch?v=ESwDIXYh\\_Y&feature=youtu.be](https://www.youtube.com/watch?v=ESwDIXYh_Y&feature=youtu.be)

9. En este sentido, también hay capacidades en las y los actores locales – personales, e incluso colectivas en ocasiones – que a partir del acompañamiento se hacen o logramos hacer visibles. Y otras capacidades sobre las que facilitamos procesos para que sean construidas desde el territorio.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arocena J. y Marsiglia J. (2017) La escena territorial del Desarrollo. Actores, Relatos y Políticas. Penguin Random House Grupo Editorial Editorial Sudamericana Uruguay SA, Montevideo (Uruguay)
- Costamagna P. y Larrea M. (2017) Actores facilitadores del desarrollo territorial. Una aproximación desde la construcción social. . Serie de Desarrollo Territorial. Universidad de Deusto, Instituto Orkestra y Facultad Regional Rafaela UTN.
- Costamagna P (2015) Política y Formación en el Desarrollo Territorial. Aportes del Enfoque pedagógico y a la Investigación acción con casos de estudio de Argentina, Perú y País Vasco. Capítulo 4: Modelo Analítico. Serie de Desarrollo Territorial. Universidad de Deusto, Instituto Orkestra y Facultad Regional Rafaela UTN.
- Madoery, Oscar (2008): Otro Desarrollo. El cambio desde las ciudades y las regiones. UNSAM Edita, Buenos Aires.
- Nogués, Guadalupe (2018) Pensar con Otros, Guía de supervivencia en tiempos de posverdad. Abre, El gato y La Caja. Buenos Aires.
- Rebola, Romina (2019) El diálogo interinstitucional en el territorio. La experiencia del Consejo Consultivo Social de Rafaela (Santa Fe, Argentina) en Procesos y Metodologías participativas. Reflexiones y experiencias para la transformación social”; Editado por CLACSO - UDELAR; Compilado por Pablo Paño Yáñez, Romina Rébola y Mariano Suárez Elías.
- Rébola, Romina Carla (2019) Capítulo 6: El desafío de lo político: Desarrollo Territorial una construcción relacional. Diálogo y capacidades en Rafaela (Santa Fe, Argentina). En Andretich, Gabriela (coordinadora) Transitar el territorio. Reflexiones desde el proceso de formación en Desarrollo territorial. Serie de Desarrollo Territorial. Universidad de Deusto, Instituto Orkestra y Facultad Regional Rafaela UTN.