



# PERSONAS FACILITADORAS Y TERRITORIO

## EXPERIENCIAS DE FORTALECIMIENTO Y CONSTRUCCIÓN DE CAPACIDADES



**PABLO COSTAMAGNA**

*Doctor en Estudios del Desarrollo. Universidad del País Vasco. Director de la Maestría en Desarrollo Territorial y del Instituto Praxis en la Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Rafaela (UTN FRRa); profesor de la Universidad Nacional de Rafaela (UNRaf) e investigador externo en el Instituto Vasco de Competitividad en el País Vasco. Actualmente es el Coordinador General de la RED DE TE*



**SAMUEL DELBON**

*Magister en Desarrollo Territorial. Investigador del Instituto Praxis de la Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Rafaela. Docente. Funcionario del Gobierno Municipal de la ciudad de Rafaela, Provincia de Santa Fe (Argentina), Integrante del RED DE TE*

### RESUMEN

**E**n el presente artículo, reflexionamos en torno a los procesos de formación de personas facilitadoras para el desarrollo territorial. Describimos, en el marco del Enfoque Pedagógico para el Desarrollo Territorial, tres experiencias de formación en la Municipalidad de Rafaela y en las Comunidades de Ramona y San Vicente, todos territorios ubicados en la Provincia de Santa Fe, Argentina.

Sobre estos procesos, analizamos características de la formación y sus correlatos en el fortalecimiento y la construcción de capacidades territoriales. Reflexionamos sobre los aprendizajes de las y los actores que participan con el objetivo que nos permitan pensar nuevos espacios de formativos y de investigación en el ámbito del Desarrollo Territorial

*PALABRAS CLAVE: Desarrollo territorial, Personas facilitadoras, formación, construcción de capacidades.*

### ABSTRACT

In this article, we reflect on the processes of training facilitators for territorial development.



ROMINA RÉBOLA

*Magister en DT investigadora del Instituto Praxis. Vice directora de la Maestría en DT, facultad regional Rafaela UTN. Docente de la UNRaf. Participa de la Red Dete, Red de Universidades Argentinas en DT y parte del grupo motor del GT Procesos y Metodologías Participativas de CLACSO.*

We describe, within the framework of the Pedagogical Approach for Territorial Development, three training experiences in the Municipality of Rafaela and in the Communities of Ramona and San Vicente, all territories located in the Province of Santa Fe, Argentina.

On these processes, we analyze characteristics of training and their correlates in strengthening and building territorial capacities. We reflect on the learning of the actors who participate in order to allow us to think about new training and research spaces in the field of Territorial Development

*KEYWORDS: Territorial development, facilitators, training, capacity building.*

## INTRODUCCIÓN

El objetivo del artículo es reflexionar sobre procesos de formación de personas facilitadoras pertenecientes a distintos territorios a los cuales venimos acompañando desde la investigación – acción para el Desarrollo Territorial (IADT) o con quienes trabajamos formación bajo el enfoque pedagógico del Desarrollo Territorial (EPDT), en relación con la construcción de capacidades para el Desarrollo Territorial. Para nosotros, visibilizar esta figura de la personas facilitadora es relevante de cara a fortalecer el desarrollo territorial (DT) debido a los aportes que realiza en la construcción de espacios de diálogo, en ayudar a leer procesos, en trabajar conflictos y la confianza, en relacionar teoría con prácticas, entre otras funciones.

La formación de personas facilitadoras se basa en la co -generación de conocimiento, la praxis, el diálogo y otros elementos que nos pone sobre la mesa el enfoque pedagógico para el Desarrollo Territorial, EPDT (Costamagna, y Larrea, 2015)<sup>1</sup> y el acompañamiento desde la Investigación Acción para el Desarrollo Territorial (Rébola, 2019)<sup>2</sup> como una de las distintas expresiones de la Investigación para el Desarrollo Territorial (Karlsen y Larrea 2015).

Es importante destacar que la idea de profundizar sobre las personas facilitadoras emerge de una serie de procesos y experiencias que culmina en una primera etapa con el libro “Actores facilitadores del desarrollo territorial. Una Aproximación desde la construcción social” escrito por Pablo Costamagna y Miren Larrea, de Orkestra Instituto Vasco de Competitividad.

Años de trayectoria de muchos y muchas colegas nos llevaron a pensar en “los cómo” y también en “quiénes” llevaban adelante los procesos de transformación territorial y cómo podíamos mejorar o potenciar a las personas que trabajan en estas transformaciones. El libro sobre personas facilitadoras es parte de aportar “a una estrategia de construcción de capacidades que ayuda a superar dificultades estructurales que nos fuimos encontrando en nuestras prácticas en distintos territorios.

El argumento es que el Desarrollo Territorial (DT) sucede, entre otras razones, porque hay personas que lo facilitan y es, en ese marco, que estas reflexiones y aprendizajes son importantes. Estas personas facilitadoras realizan su trabajo sin que existan marcos, definiciones, ejemplos ni un lenguaje compartido que ayuden a tomar conciencia de dicha facilitación ni de la forma de actuar que conlleva en procesos sociales y políticos complejos” (Costamagna y Larrea, 2017: pág. 15). Necesitamos nuevas contribuciones para personas con capacidades para distraer, acompañar y traccionar procesos.

Las experiencias que analizaremos se construyeron desde el Instituto Praxis (Praxis) y la Maestría en Desarrollo Territorial (MDT) de la Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Rafaela (UTN FRRA) junto con personas que trabajan en la Municipalidad de Rafaela<sup>3</sup> y en dos procesos con organizaciones públicas, sociales y privadas de las localidades de Ramona y San Vicente (de 2500 a 7500 habitantes, respectivamente)<sup>4</sup>.

Las preguntas que guían nuestras reflexiones son: ¿Cómo podemos llevar adelante un proceso de formación de personas facilitadoras pensando en los contextos donde se trabajan? ¿Qué capacidades se van trabajando en estos procesos? ¿Qué estamos aprendiendo? ¿Qué elementos nos sirven para pensar nuevos procesos territoriales?

## LA FORMACIÓN, LA INVESTIGACIÓN Y LOS DIÁLOGOS EN NUESTROS PROCESOS TERRITORIALES

Desde el Instituto Praxis y la MDT intentamos fortalecer la conexión entre la Universidad y el territorio desde la formación y la investigación. Estos procesos se explicitan en varios artículos y documentos (Costamagna y Larrea, 2017; Larrea, 2020; Peiretti, 2016; Rébola, 2019; Rébola, 2020; Vidal y Rébola, 2020) que, en general, parten de un primer marco analítico para la construcción de capacidades de procesos de desarrollo territorial expuestos en el libro de Pablo Costamagna (2015) titulado “Política y Formación en el Desarrollo Territorial” donde aparece las figuras de los y las facilitadoras empujando procesos. En estos momentos, nuevas reflexiones nos han llevado a explicitar que esas figuras, no son sólo personas facilitadoras, sino también las y los actores del territorio.

El territorio es influido por los procesos sociales y políticos y corrientes teóricas que inciden en su configuración territorial, así también la identidad cultural e histórica constituye a cada territorio como un espacio situado. En el análisis de las relaciones constitutivas de cada territorio, Pablo Costamagna (2015) plantea la existencia de procesos de formación y procesos políticos que interactúan, recuperando su reflexión sobre la experiencia de Rafaela y sus prácticas y otros casos presentados en el libro. Esa interacción facilita la construcción de capacidades tales como: la capacidad de innovar de cada territorio, su capacidad de gestión y de construcción de acuerdos mínimos que proyectan algunas

visiones compartidas.

En este proceso, hay organizaciones y personas - actores territoriales - que juegan diferentes roles: construyen opiniones, dialogan, median conflictos, gestionan, toman decisiones, lideran o se mantienen pasivos. Pero para que esto suceda hay algunas personas que como actores que encarnan otros roles: facilitan los diálogos, la gestión de conflictos y la toma de decisiones, empujan, traccionan, agitan las relaciones constitutivas del territorio, y promueven la sostenibilidad de procesos de transformación territorial. Son personas facilitadoras.

Así es que comenzamos a visibilizar a las personas facilitadoras y nos formulamos un desafío orientado a formar personas facilitadoras que generen condiciones para que *la gente pueda reflexionar decidir y pasar a la acción* (Costamagna y Larrea, pág. 66; 2017).

### La formación de personas facilitadoras en Desarrollo Territorial.

Estas personas facilitadoras, van mucho más allá de un facilitador de talleres participativos. Son personas que facilitan procesos sociales complejos, participan de espacios formales e informales donde no hay linealidad y sí mucha incertidumbre, diálogo y conflicto. Nuestras personas facilitadoras del Desarrollo Territorial asumen una intermediación



Figura 1; p. 72, Costamagna, 2015.

clave para la sostenibilidad de los procesos de desarrollo territorial (DT). Su rol radica en generar las condiciones para que los actores del DT puedan reflexionar, decidir y pasar a la acción. Este proceso sostenido genera capacidades colectivas en el territorio (Costamagna y Larrea, 2017: p. 66).

Comenzamos explicitando el tema de la formación desde uno de sus aspectos: si bien hay cualidades personales que favorecen la facilitación, sobre todo las vinculadas a la capacidad de dialogar, búsqueda de consensos, etc.; estas pueden mejorarse, además, siempre se plantea la idea de equipos interactuando, la capacidad colectiva para la facilitación permite que lo individual haga sinergia con lo colectivo. El enfoque del desarrollo territorial (DT) que trabajamos sostiene estos procesos como un eje básico: “la construcción de capacidades no contribuye ni ayuda al DT, sino que es parte integral de este” (Costamagna y Larrea, 2017; pág. 44). En ese escenario encontramos:

- Capacidades individuales: capacidad de convocar, de leer el proceso, capacidad de inducir a la reflexión sobre el proceso, capacidad de acompañar la transición de la acción a la reflexión y la vuelta a la acción.
- Capacidades colectivas: capacidad de visualizarse como sujeto-territorio, capacidad de diálogo territorial, capacidad de praxis, capacidad

para la acción colectiva.

Dentro de los roles de las personas facilitadoras, podemos identificar hoy las siguientes capacidades: crean espacios de diálogo; la persona o el equipo de facilitadores construyen visión compartida; aprenden a gestionar situaciones de conflicto; construyen agendas compartidas para construir relaciones de confianza; construyen conexiones del territorio con escuelas de pensamiento y debates externos y conectando teoría y práctica, reflexión y acción.

## PROCESOS DE FORMACIÓN DE FACILITADORES CON LOS TERRITORIOS: LAS EXPERIENCIAS DE RAFAELA, RAMONA Y SAN VICENTE (SANTA FE, ARGENTINA)

### Municipalidad de Rafaela (2016, 2017 y 2018)

La formación de personas facilitadoras fue gestionada entre PRAXIS y el ICEDEL (Instituto de Capacitación y Estudios para el Desarrollo Local) de la Municipalidad de Rafaela comenzando en marzo del año 2016. Este proceso se trabaja en el segundo mandato del Intendente Luis Castellano donde se puso en práctica nuevos elementos gestión del gobierno tal cual se explicita en la figura 2.

En este marco, el grupo conformado por políticos

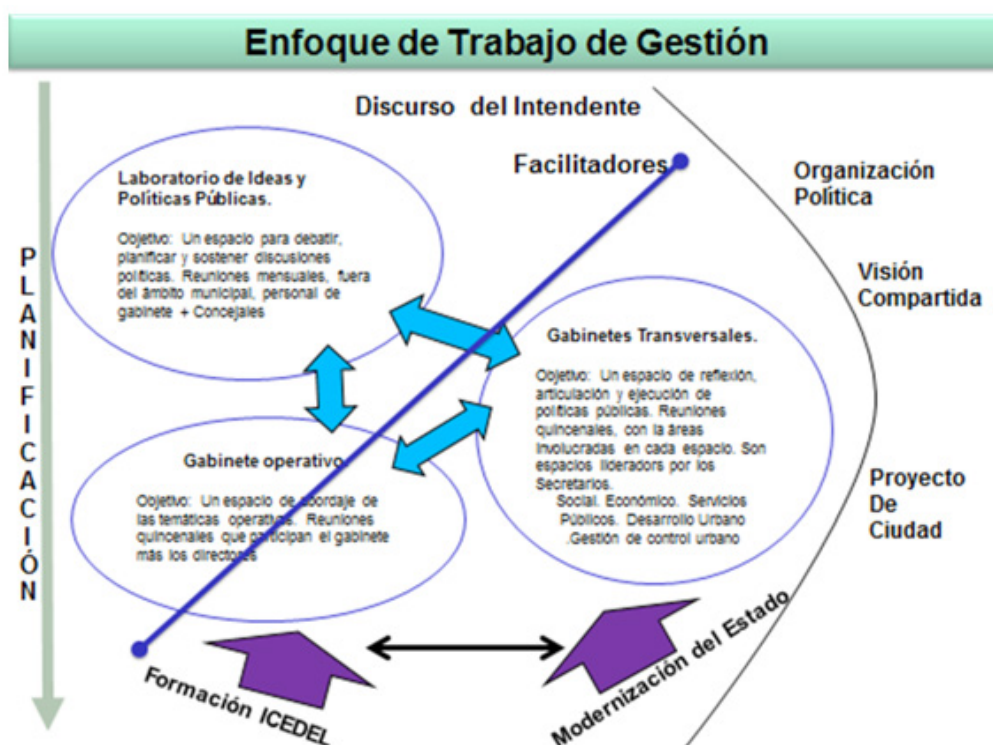


Figura 2. Jefatura de Gabinete, Intendencia de Rafaela. 2016

de la Municipalidad e investigadores e investigadoras, detectó, dentro del fortalecimiento del trabajo en equipo, la necesidad de fortalecer las redes y los espacios de diálogo. El diagnóstico indicaba la necesidad de trabajar sobre capacidades para la creación de conexiones: el diálogo y la resolución de conflictos y la gestión de procesos entre diversas áreas municipales.

### El proceso formativo

El proceso tuvo 11 encuentros (marzo de 2016/noviembre de 2017). El grupo pertenecía a segundas y terceras líneas de gestión de diferentes áreas e institutos del municipio de Rafaela.

La propuesta inicial:

- Introducción a la facilitación y construcción de diagnóstico compartido
- Roles en los procesos de facilitación y marcos

conceptuales de procesos complejos

- Análisis de sus propias prácticas
- La organización y los procesos complejos
- Análisis de prácticas
- Tres encuentros a diseñar durante el proceso

La formación se fue modificando, es parte del enfoque, es imposible una planificación rígida desde nuestro enfoque.

A continuación, en el siguiente cuadro, recuperamos los principales contenidos trabajado y dinámicas de los encuentros.

Este espacio pensado como reflexión sobre las *propias prácticas, permitió construir diversos aprendizajes. Aparecen reflexiones en torno a cómo este grupo de*

Encuentros	Contenidos abordados	Dinámicas del proceso formativo
<b>PRIMER ENCUENTRO</b> Marzo de 2016 <i>Introducción a la facilitación y construcción de diagnóstico sobre el funcionamiento de temas transversales en la Municipalidad</i>	Las capacidades como la creación de conexiones hacia el interior y exterior de la institución, la construcción de visiones compartidas, La escucha de los actores, el diálogo y la resolución de conflictos, La articulación intersectorial La gestión de procesos de tomas de decisiones que provoquen cambios. Se conversó sobre los roles de la persona facilitadora.	Exposición y trabajo grupales
<b>SEGUNDO ENCUENTRO</b> Abril de 2016. <i>Reflexiones sobre procesos complejos.</i>	Lo complicado y lo complejo: diversos abordajes y herramientas. Diálogo y co construcción para la solución de problemas complejos. Facilitación de procesos complejos.	Se propuso una reflexión individual para que cada facilitador/a detecte un problema complejo en el que se encuentre involucrado y desde ahí, analizar el rol de los actores responsables y el rol del facilitador. Se recuperan las primeras reflexiones grupales.
<b>TERCER ENCUENTRO</b> Mayo de 2016	Continuación del encuentro anterior	Análisis de las propias prácticas de las y los participantes acompañados por el equipo de coordinación de la formación.
<b>CUARTO ENCUENTRO</b> <i>Profundización del análisis de sus prácticas</i>	Conversar sobre los roles de la facilitación:	Análisis individuales con acompañamiento por parte del equipo de coordinación. Nuevas reflexiones grupales
<b>QUINTO ENCUENTRO</b> <i>El análisis de casos</i>	Puesta en común de prácticas	Presencia de Miren Larrea <sup>6</sup> El objetivo del encuentro fue compartir una experiencia y analizar, debatir y reflexionar sobre lecciones aprendidas que pudieran conectar con el caso Rafaela.
<b>SEXTO ENCUENTRO</b> Octubre de 2016 <i>La organización y los procesos complejos</i>	Continuidad de planteos desde sus prácticas	Se decide preparar diálogos con funcionarios políticos en el marco de una reunión de Gabinete porque aparece un tema importante en esas relaciones
<b>SEPTIMO ENCUENTRO</b> <i>Distintas reflexiones de la relación entre lo colectivo y lo individual</i>	Continuidad	Se recuperan reflexiones en torno al espacio de diálogo con funcionarios políticos del gobierno municipal.
<b>OCTAVO ENCUENTRO</b> Mayo de 2017 <i>Vuelta a la reflexión conceptual y nuevos compromisos formativos.</i>	Reflexiones conceptuales sobre capacidades	Se debate sobre como continuar la formación frente a un contexto de alta demanda de esfuerzos por actividades de la gestión y de la política. Profundizar las reflexiones colectivas, agregando el contexto de año electoral.

<p>NOVENO ENCUENTRO</p> <p><i>Julio de 2017</i></p> <p><i>Nuevos tiempos electorales:</i></p>	<p>Interrogante: ¿Qué cosas cambian en contexto de campaña electoral?</p> <p>Temas: prioridades y manejos de tiempos, tensión entre urgencia, organización y largo plazo, complejidad de las respuestas sobre demandas y nuevas incertidumbres, cambios comunicacionales entre personal político y de carrera.</p>	<p>Se exploran conceptos y prácticas.</p>
<p>DÉCIMO ENCUENTRO</p> <p><i>Reflexiones en tiempos electorales.</i></p>	<p>continuidad</p>	<p>Tarea: construir escenarios que conecten con la realidad del proceso electoral. Ejercicio para crear mejores ambientes de trabajo:</p>
<p>DÉCIMO PRIMER ENCUENTRO</p> <p><i>Noviembre de 2017 – Marzo de 2018</i></p> <p><i>Cierre del proceso</i></p>		<p>Junto con Miren Larrea se compartió una evaluación general de la formación. Luego se pensó abordar una problemática vinculada a su área de trabajo con el modelo cogenerativo de la investigación acción.</p> <p>En marzo de 2018 se propuso al grupo la continuidad voluntaria en el espacio de formación de personas facilitadoras de la Maestría en Desarrollo Territorial (UTN FRRa), donde se les propuso un viaje virtual sobre el libro <i>Facilitadores</i> (<a href="https://dergroups.org/groups/perfalt/">https://dergroups.org/groups/perfalt/</a>).</p>

Cuadro 1. Elaboración propia, 2021

*participantes analiza sus experiencias y se vincula al interior de la organización:*

- Es necesario reflexionar sobre la responsabilidad del grupo en la organización y analizarse como parte del problema y de la solución.
- Es importante construir una comprensión compartida sobre que los problemas complejos que no se resuelven solo con órdenes, en una organización que no asume su complejidad.
- La organización está llena de reuniones y a veces se no se valoran los espacios para la búsqueda de soluciones conjuntas porque no son rápidas.
- Comprender la diferencia entre actor y persona facilitadora.
- Profundizar el análisis de problemas complejos de manera no lineal.

En el transcurso del proceso formativo, se identifican características y roles de las personas facilitadoras, que son co construidos grupalmente: la persona facilitadora actúa cuando los problemas no se solucionan con órdenes, generando espacios de diálogo; rara vez, *la persona facilitadora cumpla sólo su rol, normalmente también es actor. Además, construye las condiciones para que su autoridad política/actor tome decisiones.* Se reconocen heterogeneidades en las prácticas de cada una/o y diversidad.

Para las y los participantes la formación de facilitadores genera presión para el cambio en un entorno que no siempre está preparado a un nuevo modo de trabajo que afecta a todos/as. En línea con esto, se trabajó en el diálogo con funcionarios políticos

para avanzar en torno: poner en común el proceso, trabajar sobre la decisión política de iniciar este proceso de transformación en la gestión, abordar conflictos internos para destrabar estos procesos.

Otros temas que abonan a la teorización sobre la facilitación:

- cada una de las personas facilitadoras es un mundo en sí mismo: el día a día deja poco espacio para la reflexión sobre el hacer.
- la facilitación de procesos es un tema que está asumido parcialmente por la organización.
- necesidad de profundizar las instancias de diálogo sobre el cómo hacemos. La debilidad del diálogo es una responsabilidad compartida, individual y colectiva.
- El problema de la multidisciplinaria es un tema para reflexionar y actuar.

Así también la experiencia de Rafaela nos deja lecturas sobre cómo facilitar en tiempos de campaña electoral:

- Algunas personas facilitadoras necesitan reforzar y/o desarrollar herramientas para mejorar sus espacios de facilitación, en especial con sus equipos.
- Los planteos transparentes, francos, ayudan al igual que el ordenamiento de las actividades y la definición de roles.
- Necesario mayor acompañamiento de la organización para las personas que facilitan procesos.

- Necesidad de mayor fluidez de la comunicación.

Miren Larrea expresaba en la evaluación de este proceso formativo que “se fueron fortaleciendo y creando capacidades y sigue apareciendo que la organización no logra cambiar, con lo cual hay que pensar en avanzar en una resolución colectiva de problemas compartidos.” (Miren Larrea, 2017).

Esta primera experiencia nos permitió, desde el Instituto Praxis, recuperar aprendizajes como nuevas teorizaciones para profundizar en posteriores procesos formativos de personas facilitadoras.

### **Ramona (2018 – 2020) y San Vicente (2019 – 2020)<sup>8</sup>**

En el marco del acompañamiento que veníamos realizando a los procesos de desarrollo territorial, de dos localidades de la provincia de Santa Fe, Ramona y San Vicente (Rébola, 2020; Vidal y Rébola, 2020)<sup>9</sup>, surgió la iniciativa de lo formativo como desafío.

En distintos momentos de cada territorio, comenzamos a trabajar un proceso de formación que tenía como objetivo principal motivarlos a que se sientan o se identifiquen como personas facilitadoras desde sus procesos locales.

En la experiencia de Ramona se propuso a los 6 meses de iniciado este espacio de formación, donde participaron mayoritariamente actores vinculados a la Comuna<sup>10</sup>. En San Vicente, el proceso fue más diverso, dado que se sumaron personas vinculadas a diversas organizaciones que participaban en diferentes grupos temáticos<sup>11</sup> que se habían ido constituyendo en la priorización de problemáticas.

En estas dos experiencias, involucrar a actores de diversas organizaciones sociales, privadas y públicas permitió una multiplicidad de miradas y prácticas puestas en diálogo, que permitieron mayor conocimiento entre actores, y reconocimiento de potenciales formas de relacionarse.

En ambos procesos, retomamos conceptos disparadores del libro que nos permitieron dialogar sobre sus prácticas, generando reflexiones para volver a los espacios de acción con nuevas ideas y motivaciones.

Aparece la necesidad de ir al tiempo de las personas

con las que nos formamos, ir y volver sobre los conceptos, vincular la práctica con la formación. Identificamos también que uno de los roles que más cuesta es la construcción del diálogo y la gestión de los conflictos, tomar experiencias y casos permitió desglosar y revisar los procesos de construcción de diálogos.

*“Yo creo que este proceso de formación por lo menos reconocido por los actores que participaban ayudaba mucho a apropiarse del espacio, esto los involucraban desde un rol más protagónico y generaba más confianza para contar como los problemas que tenían en ese proceso de facilitación. No todos se identificaban como personas facilitadoras pero si manifiestan la importancia del rol y que había personas de esos espacios que yo entiendo que aunque no se reconocieran, estaban facilitando”* (Samuel Delbon, docente facilitador; 2020)

De la experiencia de formación en Ramona a la de San Vicente, fuimos aprendiendo en la revisión desde las prácticas y en la recuperación de aprendizajes. También el rol de la persona que forma no es menor en los espacios: su paciencia, escucha activa, sus silencios, sus preguntas. Así de una experiencia a la otra hubo distinta participación de los actores, involucramiento y entendimiento de la persona facilitadora.

Además, elementos que ayudaron: los espacios físicos de los encuentros iban rotando de organizaciones, las clases eran con mesas redondas o trabajando en círculos y los encuentros eran acompañado tal cual lo marcan las costumbres de nuestra zona con la posterior comida que une, ese momento informal.

Se fortaleció la idea que estamos frente a procesos lentos, con necesidad de sostenerse o revivirse en torno a la construcción de capacidades. Las instancias formativas que propusimos, en ambas localidades, han resultado introductorias y podrían (o deberían) reforzarse o replicarse en otros momentos.

### **Ramona**

El proceso formativo en facilitación para el Desarrollo Territorial (DT), se llevó a cabo durante el primer año. Se invitó desde la Comuna de Ramona a personas que inicialmente participaron de los primeros talleres de priorización de problemas. Se realizaron 3 encuentros donde participaron representantes de instituciones locales: Biblioteca Popular, RYAN, técnicos y funcionarios de Gobierno de

la Comuna Local, Mutual Regional Ramona, Club deportivo y Social, entre otros.

Propusimos, en primer lugar, la lectura del libro sobre facilitación de procesos de DT escrito por Costamagna y Larrea, junto con la propuesta del viaje virtual de lectura de dicho libro. La lectura del libro tuvo bajo impacto, no es procedimiento pedagógico adecuado en estos territorios, las y los actores locales necesitan un acompañamiento para la lectura y también de espacios para las reflexiones grupales de sus prácticas individuales u organizacionales.

Por otro lado, establecimos encuentros mensuales, que realizamos en diferentes espacios institucionales donde trabajamos, principalmente, sobre conceptos vinculados al material bibliográfico citado y donde buscábamos un diálogo entre las y los participantes donde emergieran reflexiones de la praxis territorial. Así, de esta formación, surge un grupo que se denomina “Ramona en Desarrollo” con iniciativas de trabajo sobre dos temas: comunicación del proceso de DT y cuestiones ambientales vinculadas principalmente a la clasificación de residuos.

Hoy, podemos plantear que el trabajo realizado en el tema de ambiente tuvo buenos resultados para la gestión de residuos sólidos urbanos, reflejó parte de los aprendizajes y puso en juego capacidades colectivas de estas y estos actores en la construcción de acciones compartidas.

En una reunión del equipo de investigadores y las autoridades de la comuna, el presidente comunal rescataba que el proceso de formación les dio herramientas y motivos para construir espacios de confianzas y diálogos con algunas instituciones que no lo venían haciendo (Acta reunión, noviembre 2018, Ramona).

## San Vicente

En la experiencia de San Vicente, cuando las y los actores fueron definiendo problemas, aparecía como un tema nodal la necesidad de comunicación, compartir información y articulación entre

las organizaciones locales, que fue marcándose en la primera etapa del proceso. Así también nuestro acompañamiento traía mayor claridad conceptual en torno a la figura de la persona facilitadora. En nuestro lenguaje, la facilitación está muy presente.

Se organizó, en el medio de otras acciones junto a la comunidad, un taller de formación de personas facilitadoras, de donde participaron principalmente personas vinculadas a cada uno de los grupos temáticos conformados<sup>12</sup>. En esta experiencia se hizo un recorrido diferente. Si bien se recomendó la lectura del libro de personas facilitadoras para el DT no se trabajó pensando en una lectura obligatoria de dicho texto.

Se profundizó en los encuentros presenciales con la reflexión sobre el trabajo que cada grupo temático que venían realizando, y desde ahí reconectábamos con los conceptos en torno a la facilitación de proceso de DT. Cada instancia presencial, tenía algún eje de debate y reflexión. En ese caso, dialogamos más sobre los roles de las personas facilitadoras, cada participante asumía la responsabilidad por encuentro de hacer un resumen y compartirlo, así como se planteaban algunas tareas para desarrollar en sus espacios temáticos en el marco del proceso DT o en sus espacios organizacionales o laborales.

**“NUESTRAS PERSONAS FACILITADORAS DEL DESARROLLO TERRITORIAL ASUMEN UNA INTERMEDIACIÓN CLAVE PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LOS PROCESOS DE DESARROLLO TERRITORIAL (DT); SU ROL RADICA EN GENERAR LAS CONDICIONES PARA QUE LOS ACTORES DEL DT PUEDAN REFLEXIONAR, DECIDIR Y PASAR A LA ACCIÓN. ESTE PROCESO SOSTENIDO GENERA CAPACIDADES COLECTIVAS EN EL TERRITORIO.”**

(COSTAMAGNA Y LARREA, 2017: P. 66)

Esto nos permitió tener un proceso continuo de aprendizaje dentro un espacio de “autoevaluación/autoidentificación” de roles, donde íbamos desde cada una de sus realidades y prácticas aprehendiendo conceptos y revisando capacidades. El planteo de una situación problemática real, permitía dialogar, intercambiar y aprender con otras y otros. De este espacio emergió una mesa de diálogo interinstitucional, que se sostuvo entre 2019 y 2020, con reuniones cada dos o tres meses.

En las voces de protagonistas: *“si tengo que definir todo el proceso, sería con la palabra diálogo, que es la base para poder llevar adelante cualquier proceso”, expresa una funcionaria del Juzgado de Faltas de la Comuna de San Vicente, y agrega: “... la escucha, la pregunta, la reflexión y los tiempos necesarios para*



*pensar en torno a que era lo que cada asistente estaba planteando, desde un lugar en donde el saber se va co-construyendo y no se impone*". Se trata de una dinámica que permite a quienes participan conectar sus reflexiones sobre la práctica, sobre el trabajo que cada uno de ellos/as o en conjunto desarrollan en sus grupos de trabajo sobre problemáticas de la localidad<sup>13</sup>, la "retroalimentación que brinda la tríada reflexión- acción- reflexión" que resalta la Vicepresidenta Comunal, y a lo que agrega la posibilidad de identificar que "la falta de dialogo entre personas de diferentes áreas es una de las mayores dificultades a la hora de concretar acciones conjuntas"(en Actas encuentros de Formación de Facilitadores, noviembre 2019, San Vicente)

En relación a cada proceso de formación fuimos, como investigadores y formadores – facilitadores, aprendiendo sobre qué contenidos hacer eje, priorizando lecturas más focalizadas sobre temas más cercanos a la promoción de la reflexión sobre las prácticas en cada territorio y según el proceso de alumnos y alumnas vamos aprendiendo sobre cómo pensar el proceso de formación a partir de preguntas o interrogantes. Hoy pensamos que estos procesos de formación deben recuperar las prácticas y desde la reflexión en torno a la facilitación de procesos, para las y los actores y para nosotras/os que investigamos y formamos.

### **Fortalecimiento y construcción de capacidades para el Desarrollo Territorial.**

Este apartado avanza en reflexionar sobre como la formación de personas facilitadoras aporta al fortalecimiento y construcción capacidades para el Desarrollo Territorial.

En *la experiencia de Rafaela* hemos trabajado, con distintas intensidades sobre estos roles:

- Generar espacios de diálogos para las reflexiones,
- Construir de agendas compartidas
- Gestionar situaciones de conflicto.

- Construir relaciones de confianza
- Vincular la teoría y la práctica.

El rol de trabajar la conexión del territorio con diferentes conocimientos no estuvo tan presente, y la capacidad de convocar al igual que la capacidad de leer y reflexionar sobre sus propios procesos, se trabajó con sus equipos. Es en este ciclo, desde la praxis, donde, creemos que se fortalecen las capacidades.

El mayor limite lo tuvimos en términos de capacidades colectivas, la misma organización no genera en forma habitual condiciones de cambio. Si se

avanzó como grupo en visualizarse como sujeto-territorio y de verse colectivamente, pero esto no garantiza que se pase a fortalecer las capacidades colectivas en una organización con estructuras compartimentadas. Por último, creemos que la capacidad de diálogo en la institución es un tema para seguir abordando en forma permanente al igual que la capacidad de acción colectiva o el trabajo en equipo.

**En la experiencia de Ramona,** se destaca en su capacidad

de construir algunas agendas compartidas y de trabajar procesos asociativos con la conformación del grupo de ambiente. Aún como experiencias pilotos, estos procesos permiten visibilizar entre las y los participantes, quiénes y cómo se asumen los roles de la facilitación. Se trabajó en generar la conexión y también en que puedan sentarse a reflexionar juntos de los procesos de acción construyendo confianza..

**En la experiencia de San Vicente,** se reconoce cómo los y las actores comenzaron a visualizar el proceso de desarrollo territorial, aprovechando las herramientas conceptuales y metodológicas puestas a su disposición.

Un alumno de la cohorte 2019 de la Maestría en desarrollo territorial (FRRa UTN), parte del acompañamiento en la comunidad de San Vicente, planteaba que *la formación es un ejercicio con actores, pero que se trabaja y milita constantemente en los espacios de diálogo que se conforman en cada uno*

**"SE FORTALECIÓ LA IDEA QUE ESTAMOS FRENTE A PROCESOS LENTOS, CON NECESIDAD DE SOSTENERSE O REVIVIRSE EN TORNO A LA CONSTRUCCIÓN DE CAPACIDADES. LAS INSTANCIAS FORMATIVAS QUE PROPUSIMOS, EN AMBAS LOCALIDADES, HAN RESULTADO INTRODUCTORIAS Y PODRÍAN (O DEBERÍAN) REFORZARSE O REPLICARSE EN OTROS MOMENTOS."**



*de los territorios que acompañamos. Así también el ser escuchados/as nos posiciona en un espacio y posición donde somos visualizados como sujeto – territorio, donde reconocemos y nos reconocemos como parte constitutiva de un constructo territorial y nos hacemos responsable del rol que venimos a ocupar. En ese reconocimiento es que se van generando instancias de articulación para el hacer colectivo. (en Actas de Encuentros de Formación de Facilitadores, noviembre 2019, San Vicente)*

**En ambas experiencias formativas, Ramona y San Vicente,** hay un refuerzo en generar espacios de diálogo. Así también, desde la coordinación de los espacios formativos se insistió mucho sobre la gestión del conflicto, pero sigue siendo un rol que cuesta mucho apropiarse para las prácticas, y requiere, según nuestra mirada, de procesos más sostenidos de intercambio, en torno a la relevancia de abordar los conflictos de manera explícita.

En ambas experiencias, algunas personas comenzaron a formarse en otros espacios sobre DT, como la Maestría y la Diplomatura en Gestión local para el DT, estos procesos complementan el fortalecimiento de capacidades individuales.

Actualmente, desde la experiencia de San Vicente, un incipiente proceso de cambio organizacional,

nos sitúa en un nuevo espacio de reflexión con empleadas/os comunales que están a cargo de coordinaciones y áreas de trabajo. En el primer encuentro, ha emergido la definición de que un municipio y sus empleadas/as “somos administradores de conflictos” (Gonzalo Aira, Presidente Comunal. Acta Reunión 22/9/21)<sup>14</sup>, una buena definición para retomar el necesario rol de gestionar conflictos y construir confianza.

En ambas experiencias, la capacidad de convocar ha descansado legítimamente en referentes de las comunas. Es una capacidad pre existente, fortalecida por el enfoque que se trabaja donde el estado local juega un rol importante, aunque no impide una reflexión crítica sobre las capacidades del resto de las organizaciones.

Estos procesos se vieron afectados por la pandemia, y la imposibilidad de reunirse y encontrarse físicamente. Sin embargo, en la experiencia de San Vicente, se sostuvieron encuentros virtuales de la mesa interinstitucional durante año 2020, con una instancia presencial en 2021, previo a la segunda ola de COVID 19. Por otra parte, la pandemia fue recibida por un comité de crisis multiactoral, donde SAMCO Hospital local, gobierno local, policía y defensa civil, entre cooperativas y otras organizaciones, asumieron un espacio de intercambio en

torno a las medidas y la situación sanitaria local. Esta acción puede ser reconocida como un hito, en términos de la capacidad para la acción colectiva.

**En relación a las capacidades de investigadores/as de praxis**, trabajamos la reflexión de nuestras prácticas para aprender de ellas y en estos casos, aprender de los distintos contextos y diversas personas, para no aplicar recetas.

El trabajo de construir espacios para la lectura de los procesos sociales y políticos ha sido muy importante. Vamos construyendo esta capacidad con los actores: generando interrogantes y reflexiones para analizar los sucesos y su forma de gestionarlos.

Otro elemento que no estaba listado como capacidades es la gestión de los tiempos en el marco de estas complejidades, tiempos nuestros, tiempos de los procesos, de las y los actores; hay un desarrollo de búsquedas de equilibrio entre las temporalidades de la reflexión y la acción.

Otro tema es que, si bien el ideal del diálogo territorial es claro en los discursos, en la práctica cuesta construir esa capacidad colectiva.

**“OTRO ELEMENTO QUE NO ESTABA LISTADO COMO CAPACIDADES ES LA GESTIÓN DE LOS TIEMPOS EN EL MARCO DE ESTAS COMPLEJIDADES, TIEMPOS NUESTROS, TIEMPOS DE LOS PROCESOS, DE LAS Y LOS ACTORES; HAY UN DESARROLLO DE BÚSQUEDAS DE EQUILIBRIO ENTRE LAS TEMPORALIDADES DE LA REFLEXIÓN Y LA ACCIÓN.”**

### APRENDIZAJES Y NUEVOS DESAFÍOS

En todas las experiencias, las formaciones fueron acordadas con los líderes políticos, y son parte de distintos procesos más amplios; no es un tema menor a la hora de la sostenibilidad. Aun así, siempre, se necesita más apoyo organizacional porque estos espacios traen aparejados nuevas tensiones y conflictos en relación a nuevas gobernanzas.

La facilitación invita, en muchos casos, a un proceso de deconstrucción de nuestras prácticas. Se puede facilitar cambiando algunos aspectos, pero hay personas que se interpelan fuertemente y esto es un gran desafío. Son procesos largos con pequeñas victorias y retrocesos; como todos los procesos de cambio. Asumirse como persona facilitadora implica moverse de la posición propia. Las instancias formativas que propusimos en estas experiencias han resultado introductorias y podrían reforzarse.

Hay un momento inevitable para el que debemos

estar preparadas/os y es la tendencia a buscar las responsabilidades de los problemas en los otros/as, como si las personas facilitadoras no fueran parte del problema y de la búsqueda de soluciones. Para nosotros, es muy importante construir una comprensión compartida sobre que los problemas complejos. En general, cuando esto se visualiza, hay un salto.

Cuando trabajamos con las organizaciones, se dificulta la construcción de la capacidad colectiva, un ejemplo son los estados locales más reacios con estructuras rígidas. Hay mucha bibliografía sobre las modificaciones necesarias en la gestión del estado para los tiempos que vienen. En este sentido, hay una gran necesidad también de introducir el debate sobre la multidisciplinaria en los distintos abordajes y de combinar metodologías como la formación, la sistematización y la investigación.

La mención al concepto de comunicación está siempre muy presente, para muchos es una palabra mágica, si se soluciona la comunicación, todo se soluciona. Como el diálogo, la comunicación también debe pensarse en “modos” para la acción.

Cada una de las personas facilitadoras es un mundo en sí mismo: por sus historias, sus prácticas y también el día a día deja poco espacio para la reflexión sobre el hacer. El docente facilitador tiene que saberlo y prestar toda la atención posible a esas individualidades y reconocer los diversos tiempos, intereses, contextos para reflexionar sobre los roles de las personas facilitadoras, lo que implica no tener planificaciones rígidas.

Para cerrar, en cada proceso de formación fuimos aprendiendo y lo seguiremos haciendo.

### NOTAS

1. Enfoque pedagógico para el DT (EP): planteado como parte de la estrategia del desarrollo territorial brindando marcos de acción para trabajar procesos de diálogo y formación de capacidades en territorio. El EP también es una posición epistemológica por deviene en una forma de entender y actuar en la construcción de procesos de aprendizajes para el cambio en el territorio (...). (Costamagna P. y Larrea M., 2015: p.49: en Costamagna P. y Perez Rozzi,

Contenidos Generales
Introducción Desarrollo Territorial
La persona facilitadora del Desarrollo Territorial (DT)
Roles de facilitadores
Capacidades individuales de la persona facilitadora
Las capacidades colectivas en estrategia DT
La facilitación como sustantivo y adjetivo
El liderazgo del facilitador

Cuadro 2, Elaboración propia, 2021

S. (comp.)). Los elementos del enfoque pedagógico recuperados de Costamagna y Larrea (2015): Evolución de la formación tradicional al concepto de praxis, la construcción de capacidades en el DT como objetivo, asumir la no neutralidad del formador, integrar el proceso de cogeneración, integrar la relación con el entorno de los procesos formativos, la importancia del contexto, la comunicación y sistematización de los procesos, el debate sobre las personas que forman, facilitan y tienen conocimiento experto.

2. 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 es un ejercicio grupal propuesto por los investigadores, para valorar y potenciar capacidades existentes y construir nuevos conocimientos compartidos por el conjunto de actores intervinientes. Radica principalmente en apostar por espacios de diálogo, donde se reconozcan los intereses de la comunidad y su capacidad de construir colectivamente. (Rebola, R., 2019, pag. 331 en Yañez, P; Rebola R; Suarez M; compiladores).

3. Posee una población mayor a 100000 habitantes en la Provincia de Santa Fe (Argentina).

4. Las dos ciudades (Rafaela y San Vicente) y la localidad de Ramona, se encuentran en el centro oeste de la Provincia de Santa Fe, Departamento Castellanos (Argentina).

5. Equipo de coordinación: Samuel Delbon, Laura Lencioni y Pablo Costamagna, Instituto Praxis.

6. Investigadora del Instituto Vasco de Competitividad Orkestra (Universidad de Deusto, País Vasco)

7. Modelo cogenerativo desde la Investigación Acción Este modelo sostiene que un proceso de investigación acción puede iniciarse únicamente cuando existe un acuerdo entre los actores, dueños del problema, tanto para iniciar un proceso como para invitar a externos a que participen. Según la definición de Karlsen y Larrea (2015) los externos

son los investigadores/agentes externos de cambio que buscan facilitar un proceso de co aprendizaje orientado a solucionar el problema y al mismo tiempo a contribuir al discurso científico.

8. Rébola, Romina (2020) Revista Desarrollo y Territorio N° 8 RED DETE, acompañamiento de los procesos de diálogo para el Desarrollo territorial desde la investigación acción

9. El acompañamiento a la comunidad de Ramona, inicia a finales del año 2017, en el caso de la experiencia de San Vicente, en 2019.

10. Comuna: división administrativa municipal de la provincia de Santa Fe (Argentina), para localidades de menos de 10 habitantes.

11. Grupos Temáticos. A partir de la priorización de problemáticas territoriales, al inicio del proceso en 2019, se conformaron grupos multiactorales para abordar diferentes temas. Cada grupo tenía responsabilidad de asumir procesos de diálogo y articulación para trabajar sobre la concientización de sus temas además de la gestión asociada de acciones.

12. Se trabajará sobre este punto en el apartado sobre “El diálogo con proceso crítico”

13. Ver más en <http://mdt.frra.utn.edu.ar/web/Noticias-ampliar.aspx?s=&i=382>

14. Primer Encuentro Facilitación de espacio de diálogo para el Cambio organizacional

## BIBLIOGRAFÍA.

- 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.
- Costamagna P. y Perez Rozzi S. (compiladores) (2015) Enfoque, estrategias e información para el Desarrollo Territorial. Los aprendizajes desde ConectaDEL. Programa

ConectaDEL. BID FOMIN. Buenos Aires.

- Costamagna, Pablo y Larrea, Miren (2017), “Actores facilitadores del desarrollo territorial. Una Aproximación desde la construcción social”; Serie Desarrollo Territorial: Instituto Vaso de Competitividad Orkestra (Fundación Deusto) y Facultad Regional Rafaela (Universidad Tecnológica Nacional). Publicaciones Universidad de Deusto, ISBN: 978-84-16982-32-5
- Costamagna, Pablo; Delbon, Samuel y Rébola, Romina (2020) Taller sobre el rol de las personas facilitadoras para la transformación de los territorios. Encuentro Virtual Red Sentipensante/ Grupo de Trabajo sobre Metodologías y procesos participativos y Grupo de Trabajo Educación Popular y Pedagogías Críticas. Octubre a Noviembre 2020. Audiovisual: <https://www.youtube.com/watch?v=PFwVZ-22FUQ&t=3s>
- Delbon, Samuel y Lencioni, Laura (2017) Memoria proceso formación de facilitadores Rafaela. Documento Interno Instituto Praxis – Municipalidad de Rafaela.
- Karlsen, J. y Larrea, M. (2015). Desarrollo territorial e investigación acción. Innovación a través del diálogo. Bilbao: Publicaciones Deusto.
- Larrea, Miren (editora) (2020) Roots and Wings of action research for territorial development. Connecting local transformation and international collaborative learning. Serie Desarrollo Territorial. Orkestra, Fundación de Deusto. ISBN: 978-84-1325-098-4 <https://www.orkestra.deusto.es/images/investigacion/publicaciones/libros/coleccion-especiales/200038-roots-wings-action-research-territorial-development-connecting-local-transformation-international-collaborative-learning.pdf>
- Peiretti, Diego (2016) La Sistematización de Experiencias en Desarrollo Territorial bajo el enfoque del Instituto PRAxis y la Maestría en DT Recomendaciones para un proceso de construcción continuo. Documento interno Maestría en DT e Instituto Praxis, diciembre de 2016.
- Rébola, Romina (2019) El diálogo interinstitucional en el territorio. La experiencia del Consejo Consultivo Social de Rafaela (Santa Fe, Argentina); capítulo 16, pág. 322 a 345 en Paño Yañez P., Rébola R y Suarez Elías M. (compiladores): Procesos y Metodologías participativas. Reflexiones y experiencias para la transformación social”. CLACSO – UDELAR. ISBN: 978-9974-93-184-8.
- Rébola, Romina Carla (2020) Una mirada sobre los diálogos locales como procesos de construcción de capacidades y transformación territorial. A la luz de las experiencias de acompañamiento con las comunidades de San Vicente y Ramona Revista Desarrollo y Territorio N° 8, julio 2020; pág. 27 a 39. Red DETE
- Vidal, María Emilia y Rébola, Romina (2020) Acompañamientos desde la investigación acción para el desarrollo territorial en las comunidades de Ramona y San Vicente. Boletín Red Sentipensante N°2: Procesos de acción y re-

flexión participativa, del Grupo de Trabajo de Procesos y Metodologías Participativas, CLACSO. Pág. 23 – 28.