

PROFUNDIZANDO LA MIRADA SOBRE LA COMPLEJIDAD Y SU RELACIÓN CON EL TERRITORIO



PABLO COSTAMAGNA

Dr. en Estudios del Desarrollo, Univ. del País Vasco. Director del Instituto Praxis y Vice Director de la Maestría en Desarrollo Territorial Facultad Regional Rafaela (UTN FRRa); profesor de la Universidad Nacional de Rafaela e investigador externo en el Instituto Vasco de Competitividad en el País Vasco. Docente en Postgrados de distintas Universidades de América Latina y España. Ha trabajado en organismos internacionales como la CEPAL, BID y OIT entre otros y con gobiernos nacionales y subnacionales de distintos países de América Latina. Autor de libros, artículos académicos y de divulgación.

RESUMEN

Este artículo busca contribuir al fortalecimiento y construcción de capacidades para el Desarrollo Territorial profundizando la mirada de la relación entre complejidad y territorio. Se intenta reflexionar para mejorar la comprensión del concepto conectando con nuevas estrategias territoriales. El espíritu es sumar a una conversación que seguirá alimentándose de nuevas prácticas, ideas y experiencias de personas que den continuidad al proceso de aprendizaje.

ABSTRACT

This article seeks to contribute to strengthening and building capacities for Territorial Development by deepening our understanding of the relationship between complexity and territory. It seeks to reflect on how to improve understanding of the concept by connecting with new territorial strategies. The aim is to contribute to a conversation that will continue to be fueled by new practices, ideas, and experiences from people who will continue the learning process.

Palabras clave: Complejidad. Territorio. Capacidades. Estrategias

Key words: Complexity. Territory. Capabilities. Strategies

INTRODUCCIÓN

En 2020, en la séptima edición de esta revista, publiqué un artículo que se denominó “Reflexiones y debates sobre el Desarrollo Territorial. Nuevas miradas frente a realidades complejas”, centrado en algunas de las transformaciones del enfoque en un contexto de salida de la pandemia. Este escrito pretende reordenar y profundizar las ideas sobre la complejidad, su relación con el territorio, y los cambios y desafíos de época. En el mismo, se citan trabajos realizados de manera individual y compartida con colegas, entre 2020 y 2025, en un intento de expresar y conectar el recorrido colectivo y en permanente construcción sobre un tema que ofrece

nuevos elementos para la reflexión.

Estamos viviendo a grandes velocidades, en presencia de cortes abruptos de procesos históricos que conviven también con una transición de lo antiguo a lo nuevo, que muchas veces implica coexistencia y tensiones. Estas situaciones pueden parecer lejanas, pero repercuten rápidamente en nuestros espacios porque es en los territorios donde se producen los cambios.

Aun cuando no todo es instantáneo, hay cosas que suceden con una celeridad que parece no permitirnos dar cuenta del mundo que habitamos y donde el “qué difícil o qué complejo” está presente en el lenguaje cotidiano junto a la sensación de que el piso tiembla con sorpresas positivas, negativas o desorientaciones. Desde nuestra perspectiva hay que pararse a reflexionar y cambiarse los lentes; las miradas con la que venimos trabajando no parecen ser adecuadas para una gran cantidad de temas con los que interactuamos.

Además, ni todo lo nuevo es perfecto ni todo lo viejo es necesariamente sustituible y tiene que desaparecer. Aunque la novedad irrumpe con fuerza, lo anterior no necesariamente debe ser obsolescencia. Estos movimientos trascienden fronteras y escalas, son impulsados por procesos geopolíticos, transformaciones productivas y culturales de la mano del conocimiento y los nuevos paradigmas tecnológicos enmarcados en disputas de poder y una distribución desigual de los recursos y oportunidades.

Insisto en que estos procesos no son lejanos, sino que repercuten directamente en nuestros países y territorios. Por ello, deben ser observados y comprendidos desde una perspectiva situada, como punto importante de nuestro abordaje y acción transformadora.

Desde la pandemia hasta el presente estamos siendo testigos de conflictos bélicos, fenómenos climáticos y el resurgimiento de formas de proteccionismo en países, junto con la velocidad de los cambios tecnológicos. Estas transformaciones nos sitúan en nuevas realidades, cambios en nuestras prácticas laborales, educativas, sociales, productivas, que reconfiguran nuestros territorios.

En este contexto se puede describir, por ejemplo, que el mundo del trabajo está mutando; hay un cambio del concepto que varía según las generaciones y los contextos. No desaparece el sector indus-

trial, pero crece el de servicio. Algunas profesiones se ven desplazadas por la mano de la inteligencia artificial, mientras que otras aumentarán su importancia. En esta heterogeneidad habrá territorios que se desarrollen más que otros, generando una inevitable disparidad de desarrollo y nuevos desafíos a enfrentar. Los movimientos que se aproximan en este campo son enormes.

Otro ejemplo que permite mostrar la complejidad actual es el de la crisis climática. La mayoría de los territorios enfrentan la necesidad urgente de adaptarse, dentro de sociedades con consensos escasos o fragmentados sobre qué hacer, donde subsisten distintas ideas y reconocimientos sobre lo ambiental, a lo que se suma el resurgimiento de nuevos negacionismos. Los efectos del cambio climático generan cambios tanto urbanos como rurales, modificando rutinas, modos de producción y lógicas sociales, que coexisten con modelos extractivistas o con otros procesos de impacto negativo.

Como describimos, el siglo XXI nos enfrenta a desafíos interconectados y multiescalares con efectos concretos en nuestros territorios. Esta realidad interpela las miradas tradicionales de la gestión, demandando enfoques multidisciplinarios capaces de orientar nuestras decisiones y fortalecer capacidades en contextos inciertos y cambiantes. No se pueden abordar estas situaciones hiperdinámicas desde una sola disciplina ni desde una sola visión de los procesos.

Nuestra sociedad ha experimentado un proceso creciente de complejidad. Situaciones o problemas que antes podían abordarse desde una única mirada hoy exigen la articulación de múltiples saberes y enfoques para ser comprendidos. Esta definición, lejos de facilitar su resolución, la vuelve más desafiante. Un ejemplo paradigmático que siempre se cita es el estudio del genoma humano: aunque la genética ha avanzado notablemente, este campo abre al mismo tiempo interrogantes y tensiones en ámbitos tan diversos como la ética, la religión, la política, la economía, la medicina, la cultura y lo social. Si estos debates hubiesen ocurrido décadas atrás, el encuentro con la complejidad habría sido gradual; hoy la velocidad es un factor decisivo tanto en la visibilización como en la demanda de la solución.

Ninguna disciplina posee por sí sola la totalidad del conocimiento, pero tampoco hemos desarrollado suficiente ejercicio en generar prácticas integradoras ni en nutrirnos de conocimiento empírico. Esto

tiene implicancias en el desarrollo territorial, y para comprender y abordar estos desafíos, necesitamos marcos conceptuales que superen el pensamiento lineal y abran paso a otras formas que nos ofrezcan herramientas para entender la necesidad de salir de las dualidades, las verdades únicas, y emprender nuevas búsquedas, basadas en diálogos verdaderos y la acción colectiva en espacios democráticos.

En este sentido, diversos autores han cuestionado y transformado los paradigmas preexistentes en las últimas décadas. Entre ellos, se destaca Edgar Morin (1990), filósofo y sociólogo francés, uno de los principales referentes del pensamiento complejo que en su obra propone una visión del mundo como un sistema abierto, interdependiente, dinámico, y en constante transformación.

Asimismo, la propuesta del pensamiento complejo ha puesto en cuestión la noción tradicional de ciencia y ha planteado un cambio profundo en cómo se genera el conocimiento fomentando nuevos procesos mediante los cuales se construyen saberes y se desarrollan aprendizajes. En palabras de Edgar Morin (1990, citado en 8va. ed.), “la complejidad no es la clave del mundo, sino un desafío a afrontar, el pensamiento complejo no es aquel que evita o suprime el desafío, sino aquel que ayuda a revelarlo e incluso, tal vez, a superarlo” (p. 24).

Este artículo busca contribuir al fortalecimiento y construcción de capacidades para el Desarrollo Territorial desde el marco de la complejidad, al intentar una mejor comprensión junto con la promoción de nuevas estrategias desde los territorios. No pretende ofrecer conclusiones cerradas, sino sumar a una conversación que continúa alimentándose de nuevas prácticas, ideas y experiencias de personas que den continuidad a las reflexiones.

APROXIMACIONES A LA COMPLEJIDAD DESDE EL TERRITORIO

No tengo el registro exacto, pero podemos decir que hemos comenzado a utilizar las ideas del enfoque de la complejidad cuando incorporamos al concepto del desarrollo territorial, las ideas del proceso social y político complejo. Esta perspectiva suma, en principio, “la importancia de considerar la diversidad de actores, intereses y contextos en la gestión del territorio sumando las interacciones con el mundo global donde hemos agregado, más recientemente y en forma explícita, la relación con la naturaleza” (Karlen y Larrea, 2014; Costamagna y

Larrea, 2017 y 2024; Costamagna, 2015).

Este camino, que recoge experiencias y reflexiones de distintos lugares y colectivos profesionales, nos permitió evolucionar y enriquecer las concepciones sobre territorio y desarrollo territorial, mientras re- pensábamos las estrategias del desarrollo territorial (Costamagna y Larrea, 2017), a través del Enfoque Pedagógico para el Desarrollo Territorial (EPDT) y la Investigación Acción para el Desarrollo Territorial (IADT). De esta forma, la gestión y construcción de capacidades se alejan de los modelos lineales, al apostar por formas más horizontales de generación de conocimiento, cambiando y ampliando las lecturas sobre lo que acontece y sobre las formas de cómo acontece.

El EPDT plantea una revisión de las relaciones entre las y los actores con el territorio y se define como “una forma de entender y actuar en la construcción de procesos de aprendizaje para el cambio en el territorio, de forma coherente con una construcción social y política” (Costamagna et al., 2013, p. 5). Este enfoque nos desafió a ensayar nuevas prácticas pedagógicas en procesos formativos, basadas en la co-construcción del conocimiento (reflexión sobre la acción colectiva), claves para abordar e intervenir en escenarios y procesos complejos, y mejorar las prácticas con una concepción distinta de las y los otros con quienes interactuamos (Costamagna, 2014; Costamagna y Larrea, 2015; Parola et al., 2022, Costamagna, 2024).

Por su parte, la IADT enfatiza los valores planteados en Karlsen y Larrea (2015): la construcción colectiva, la apuesta por espacios de diálogo (ágoras), la aproximación interdisciplinaria y el respeto por los intereses de los miembros, grupos y/o comunidades involucradas. Existe una gran comunidad de personas trabajando en el tema, que ha conceptualizado su experiencia en numerosas publicaciones¹.

Tanto la IADT como la EPDT generan un diálogo activo y de mutuo aprendizaje orientado a la construcción de capacidades para el desarrollo territorial, tema central en la complejidad. Nuestra innovación no reside solamente en los marcos teóricos de referencia (recuperados de pedagogos críticos latinoamericanos), sino en la aplicación concreta en la gestión del territorio que obliga a pensar y actuar con quienes apuesten a las transformaciones.

Un aporte más reciente dentro de las estrategias es [1https://www.orquestra.deusto.es/es/investigacion/investigacion-accion-para-el-desarrollo-territorial](https://www.orquestra.deusto.es/es/investigacion/investigacion-accion-para-el-desarrollo-territorial)

haber incorporado la Investigación Acción para la Transformación (ART, en sus siglas en inglés), vinculado a las ideas de cuidado. Este concepto, tomado de Bradbury (2022), amplía el enfoque, al sumar, entre otras, las dimensiones emocionales de la vida. El mismo permite definir al cuidado como una praxis en el territorio (que incluye forma de pensar y actuar) basada en la mutualidad, sostenida por las capacidades individuales y colectivas (Costamagna, 2025). Esta incorporación de las emociones como parte constitutiva del enfoque, permite entender y gestionar mejor frente a la hegemonía de las racionalidades económicas que no explican todo. A su vez, representa un avance significativo para quienes provienen de disciplinas técnicas y buscan abrirse hacia el encuentro de nuevos saberes.

Entonces, trabajar en un territorio no puede reducirse solo diagnosticar estructuras, al uso de marcos lógicos, ni reducirse a una foto, o al diseño de políticas desde una oficina. Tampoco implica simplificar la realización de las mejoras con una persona (o un grupo) que organice, dicte órdenes o diseñe una solución mágica desde un escritorio. Requiere entender procesos, juegos de poder y también emociones, temporalidades, construcciones colectivas, gestión de conflictos y consensos.

El camino transitado ha sido arduo (y aún continúa siéndolo), para ingresar en una nueva lógica que cuestione y permita observar los subsistemas y sus interacciones dentro del territorio y definir acciones que vayan rompiendo la linealidad más tradicional.

Karlsen y Larrea (2015) han trabajado y definen la idea de complejidad territorial, planteando tres condiciones:

- La interdependencia entre actores (empresas, actores públicos, comunitarios, organismos de investigación) en un territorio. Esa interdependencia existe cuando un actor depende de los recursos controlados por otros actores.
- La presencia de incertidumbre, expresada en

desacuerdos sobre el problema en sí y sobre sus posibles soluciones, lo que invalida los métodos tradicionales de resolución. Los supuestos que utilicen en el análisis pueden llevarlos a alcanzar conclusiones distintas. Esto implica que para la resolución de problemas ya no son suficientes los métodos tradicionales; de hecho, no existe una solución «correcta» para afrontar el reto o solucionar el problema.

- La inexistencia de un actor/res con poder para dirigir las acciones de otros en una dirección específica, ni un actor/res con recursos necesarios para resolver el reto en cuestión. Ni el mercado ni el gobierno (jerarquía) ofrecen soluciones satisfactorias para estas situaciones de interdependencia como las que se dan en la complejidad territorial.

**TANTO LA IADT COMO LA EPDT
GENERAN UN DIÁLOGO ACTIVO Y DE
MUTUO APRENDIZAJE ORIENTADO A
LA CONSTRUCCIÓN DE CAPACIDADES
PARA EL DESARROLLO TERRITORIAL,
TEMA CENTRAL EN LA COMPLEJIDAD.
NUESTRA INNOVACIÓN NO RESIDE
SOLAMENTE EN LOS MARCOS TEÓRICOS
DE REFERENCIA (RECUPERADOS
DE PEDAGOGOS CRÍTICOS
LATINOAMERICANOS), SINO EN LA
APLICACIÓN CONCRETA EN LA GESTIÓN
DEL TERRITORIO QUE OBLIGA A PENSAR
Y ACTUAR CON QUIENES APUESTEN A
LAS TRANSFORMACIONES.**

En este marco, las y los actores tienen que colaborar para generar una interpretación colectiva de la situación y deben ponerse de acuerdo en las decisiones y acciones necesarias. La colaboración es un proceso en el que los actores comparten información, recursos, responsabilidad, resultados y riesgos para poder alcanzar un objetivo común, que implica compromiso y confianza, requiriendo tiempo, esfuerzo y dedicación. Es importante visualizar la complejidad

y el tiempo que esto significa en la vida real y su necesaria vinculación con resultados de corto plazo.

El planteo exige superar la concepción tradicional de la planificación estructurada en fases de diseño, implementación y evaluación. Esta perspectiva resulta insuficiente en contextos de complejidad, ya que en la fase inicial de diseño no es posible “descubrir” las soluciones a los problemas. Si bien pueden proponerse proyectos, en ausencia de soluciones predeterminadas, su desarrollo no puede interpretarse en términos de implementación de lo planificado (Costamagna y Larrea, 2017).

Frecuentemente generamos espacios de diálogo para pensar colectivamente el plan, pero luego lo dejamos andar como si hacerlo fuese sencillo y al-

canzara. Sin embargo, cuando las cosas no suceden como se esperan, surge un sinnúmero de relatos y explicaciones, y pocos incorporan las debilidades en la gestión y las capacidades requeridas en procesos complejos. En consecuencia, las planificaciones se caen o diluyen, arrastrando consigo el desaliento propio de los procesos sociales frustrados. Se tiende a asumir que la construcción colectiva del diagnóstico y la identificación de posibles soluciones a largo plazo son suficientes, como si con eso el camino estuviera allanado.

Para cerrar, aunque podría ponerse también el principio del apartado, retomamos el mismo texto de Costamagna y Larrea (2017), quienes hacen referencia a los aportes de Snowden y Boone (2007) sobre liderazgo organizacional y señalan que los procesos sociales son, por naturaleza, complejos. A diferencia de los problemas simples o complicados, los problemas complejos no pueden resolverse con una única respuesta técnica ni desde un solo saber disciplinar. No se puede prever el comportamiento de todas las variables y exigen abordajes interdisciplinarios, diálogo sostenido y construcción de acuerdos. Es importante saber que no hay una solución única o definitiva, aplica el marco de la necesidad de una permanente reflexión sobre la práctica y en diálogo con otras y otros.

En contraste, los problemas simples pueden resolverse mediante instrucciones claras, sin margen para la ambigüedad, y los complicados, aunque más difíciles, admiten soluciones técnicas especializadas dentro de un marco predecible porque con suficientes datos, análisis y conocimiento, se puede llegar a una solución.

La diferencia entre temas complicados y complejos

es central en la epistemología de la complejidad. No obstante, en el lenguaje cotidiano, estos términos suelen usarse como sinónimos y pueden generar confusión, ya que en términos conceptuales representan dos tipos de problemas distintos.

A DIFERENCIA DE LOS PROBLEMAS SIMPLES O COMPLICADOS, LOS PROBLEMAS COMPLEJOS NO PUEDEN RESOLVERSE CON UNA ÚNICA RESPUESTA TÉCNICA NI DESDE UN SOLO SABER DISCIPLINAR. NO SE PUEDE PREVER EL COMPORTAMIENTO DE TODAS LAS VARIABLES Y EXIGEN ABORDAJES INTERDISCIPLINARIOS, DIÁLOGO SOSTENIDO Y CONSTRUCCIÓN DE ACUERDOS.

EN NUESTRAS PRÁCTICAS QUEDA CLARO QUE ROMPER LAS VERTICALIDADES Y LOS ESTAMENTOS ESTANCOS REPRESENTA UN ALTO GRADO DE DIFICULTAD. NO ES POSIBLE AVANZAR SIN FORTALECER ENTRE LAS PERSONAS QUÉ SIGNIFICA TRABAJAR DESDE LA TRANSVERSALIDAD Y COMPLEJIDAD. DE LO CONTRARIO, NO SE PUEDE PRETENDER QUE LOS ACTORES ACTÚEN EN CONSECUENCIA (COSTAMAGNA ET AL., 2023). TODO LLEVA TIEMPO Y NO HAY QUE OLVIDAR QUE DEBEN ARTICULARSE PRODUCTOS CON PROCESOS PARA LEGITIMARSE.

En palabras de Costamagna et al. (2024), esto nos ha llevado a reflexionar sobre la gestión de una nueva gobernanza en el territorio: “A colaboração que implica uma nova governança conduz a pensar em uma multiplicidade de atores, o que, por sua vez, deve ser entendido como multiplicidade de saberes ou conhecimentos que interatuam e que, mediante um diálogo democrático, possibilitam a co-construção de conhecimentos, situados ou específicos para determinado processo” [“La colaboración que implica una nueva gobernanza conduce a pensar en una multiplicidad de actores, lo que, a su vez, debe entenderse como una multiplicidad de saberes o conocimientos que interactúan y que, mediante un diálogo democrático, posibilitan la co-construcción de conocimientos situados o específicos para determinado proceso”] (p.8)

El trabajo sobre construcción de una visión compartida, orientado a superar diferencias, exige nuevos marcos metodológicos flexibles que permitan equilibrar modelos tradicionales de planificación con otros modelos orientados al aprendizaje y la negociación. Este desafío ha sido señalado por

Larrea et al. (2023), con un planteo que se vincula estrechamente con la profundización de la gobernanza como herramienta para gestionar la complejidad introduciendo nuevas dimensiones y nuevas preguntas (Arrona y Larrea, 2022). Este enfoque nos interpela permanentemente en la acción, ya que no todas y todos los actores comparten una misma

idea de cómo se construye el territorio. Uno de los desafíos para muchos es todavía superar la idea que algún actor –incluido el Estado– por sí solo puede resolver todos los temas. En este sentido, se cuestiona el accionar estatal basado exclusivamente en lógicas jerárquicas.

Desde esta perspectiva, la aproximación a la mirada de complejidad implica también cambios organizacionales. El estado local, el sistema científico educativo y las organizaciones de la sociedad civil deben revisar sus lógicas internas y sus formas tradicionales de funcionamiento. En nuestras prácticas queda claro que romper las verticalidades y los estamentos estancos representa un alto grado de dificultad. No es posible avanzar sin fortalecer entre las personas qué significa trabajar desde la transversalidad y complejidad. De lo contrario, no se puede pretender que los actores actúen en consecuencia (Costamagna et al., 2023). Todo lleva tiempo y no hay que olvidar que deben articularse productos con procesos para legitimarse.

En la misma línea, y como parte de esas acciones complejas, trabajamos en el ámbito universitario en la articulación de la formación, investigación y acción, dimensiones que históricamente fueron pensadas por separado. Nuestro espacio está constituido por un instituto de investigación (Instituto Praxis, UTN FRRA) y una maestría en Desarrollo Territorial. El punto de partida es reconocer que tanto estudiantes, como docentes, y quienes gestio-

namos, venimos de trayectorias en las que la formación e investigación se han desarrollado de forma disociada, con escasa reflexión de las prácticas.

En el modelo analítico presentado por Costamagna (2021), se propone un proceso que retroalimente formación e investigación, con el objetivo central de construir capacidades en caminos que confluyan. Este enfoque implica la participación de actores, investigadoras y alumnos quienes interactúan co-construyendo conocimiento sin dividir. Es trabajar en capacidades colectivas en investigación acción, pero a su vez, conectando con la formación de capacidades individuales más presentes en el aula. Es una construcción de conocimiento articulada. Los procesos de cambio, representados en el centro del modelo constituyen el espacio donde se produce esa interacción entre formación e investigación acción, rompiendo la idea de que cada quien hace lo suyo como si no fuera parte de un mismo proceso.

Insistimos, esta nueva lógica no debería resultar difícil de implementar, aunque exige que nos reformateemos, tanto quienes enseñamos, como quienes estudian y las propias organizaciones. Las dificultades residen tanto en la cultura institucional imperante como en los criterios de evaluación del sistema, que opera desde otra idea/lógica con estructuras que parecen diseñadas más bien para obstaculizar estas acciones/ prácticas, reforzando divisiones y estructuras disciplinares.



Fuente: Costamagna (2021)

Retomando un ejemplo ya mencionado que seguiremos seguir: la crisis climática es un problema complejo porque involucra múltiples patrimonios territoriales interconectados -naturales, sociales, económicos-; sus efectos son difíciles de predecir dentro de un sinnúmero de intereses y miradas. Como sostienen algunos grupos, aunque exista una gran innovación, estos problemas no pueden resolverse mediante una única solución técnica. Se requiere necesariamente de procesos de negociación; de lo contrario, parecería un problema complejo y no complejo (aclarando que los problemas complejos tienen dentro problemas complicados). La solución surge de una estrategia conjunta y difícil.

LOS APRENDIZAJES OBTENIDOS NOS AGREGAN DIFICULTADES Y CONCEPTOS NUEVOS; ALGUNAS ACCIONES, AUNQUE ESTÁN PRESENTES, NO SE IMPLEMENTAN PORQUE LAS PRÁCTICAS NO SON COHERENTES CON LOS DISCURSOS. RESULTA IMPACTANTE OBSERVAR CÓMO, MIENTRAS HABLAMOS DE DESARROLLO, MUCHAS VECES SE FAVORECE EL CRECIMIENTO EN FORMA LINEAL; O INCLUSO PEOR, APARECEN ACTORES QUE NIEGAN EL PROBLEMA, LO QUE IMPIDE ABRIR EL DEBATE Y/O EL TRABAJO. HAY RESPONSABILIDADES COMPARTIDAS, PERO TAMBIÉN MIRADAS DIFERENTES DE DISTINTOS COLECTIVOS.

En Costamagna y Larrea (2024), junto a colegas de diversos países, profundizamos la idea del abordaje de la crisis climática a partir, sobre todo, de nuestras prácticas territoriales, pero permitiendo que emerjan temas/dimensiones más teóricas. Los aprendizajes obtenidos nos agregan dificultades y conceptos nuevos; algunas acciones, aunque están presentes, no se implementan porque las prácticas no son coherentes con los discursos. Resulta impactante observar cómo, mientras hablamos de desarrollo, muchas veces se favorece el crecimiento en forma lineal; o incluso peor, aparecen actores que niegan el problema, lo que impide abrir el debate y/o el trabajo. Hay responsabilidades compartidas, pero también miradas diferentes de distintos colectivos.

LA PROFUNDIZACIÓN DE LA INCERTIDUMBRE EN LA ACTUALIDAD GENERA SENSACIONES DE DIFICULTAD EN QUIENES GESTIONAN CON LA EXPECTATIVA DE TENER PROCESOS BAJOS CONTROL. HOY ESTA PRETENSIÓN RESULTA CASI INALCANZABLE. APARECEN GRANDES EMERGENTES, PERO TAMBIÉN MICRO CAMBIOS COTIDIANOS CON CAPACIDAD DE IR ABRIENDO CAMINOS DISTINTOS.

En ese recorrido, nos animamos a proponer nuevos temas y definiciones que superen los marcos actuales. En nuestro caso implica incorporar la naturaleza en la propia definición de territorio, tensionando

la mirada antropocéntrica que pone a la persona en el centro de todo. También, como señalamos, reconocemos el poder movilizador de las emociones para solucionar problemas y, además, fortalecer posicionamientos epistemológicos que cuestionan a los actuales poseedores del conocimiento y a nuestro propio sistema de ideas. El feminismo y teorías como las decoloniales nos van marcando el camino.

Asimismo, es necesario incluir una reflexión sobre la incertidumbre en la gestión del territorio. Esto nos permite entender mejor que no es posible anticipar todo lo que puede pasar en el proceso. Una metáfora ampliamente utilizada para ilustrar esta idea, es la canción de Joan Manuel Serrat basada en el poema XXIX de "Proverbios y cantares" del libro "Campos de Castilla" de Antonio Machado: "Caminante, no hay camino, se hace camino al andar." Allí se refleja cómo los finales si bien se pueden imaginar no se pueden predeterminedar; son trayectos donde van ocurriendo eventos que no se saben de antemano y donde emergen fenómenos externos muy difíciles de captar ex ante.

La profundización de la incertidumbre en la actualidad genera sensaciones de dificultad en quienes gestionan con la expectativa de tener procesos bajos control. Hoy esta pretensión resulta casi inalcanzable. Aparecen grandes emergentes, pero también micro cambios cotidianos con capacidad de ir abriendo caminos distintos.

En los procesos, los flujos que van y vienen; personas y naturaleza que se expresan en forma constante en sistemas de relaciones que se mueven sin previo aviso, manejando ideas que cuestionan en forma permanente las certezas y donde se necesitan

capacidades distintas a las habituales.

En este contexto es necesario aprender a manejarse en el medio de lo disperso, apoyándose en estrategias para afrontar riesgos: lo inesperado, las sorpresas y lo incierto como parte del proceso. La complejidad nos obliga a reorganizar las ideas: donde predomina lo binario hay que cambiar conceptos, prácticas e ideas que puestas de manera irreductible y dicotómicas no permiten gestionar estos cambios.

Miren Larrea (2025), en su reciente libro “El arte de facilitar del desarrollo territorial” plantea que la construcción de las soluciones debe buscarse a través de la superación del pensamiento dicotómico, sin que esto signifique obviar conflictos existentes. A través del diálogo y los acuerdos con aquellas personas que entienden el problema de manera diferente se puede llegar a la movilización que el reto requiere. Larrea explicita que esto requiere una transformación de la práctica de la investigación-acción y el desarrollo territorial. De nuevo, la idea de enfrentar, de plantear blancos y negros está muy presente en la vida cotidiana.

La autora propone diversas “esferas” de transformación -personal, práctica y política- para explicar cómo la investigación-acción puede facilitar la transformación de estos procesos, destacando el rol no neutral como facilitadora e investigadora. Enfatiza la importancia de la intuición y del conocimiento tácito en la práctica, elementos alejados de marcos tradicionales de gestión de problemas simples o complicados.

Para cerrar, compartimos la propia evolución desde el concepto de territorio, como reflejo también de los cambios que estamos atravesando. Desde una visión centrada en las empresas y su entorno como motor del desarrollo económico, hemos incorporado otras perspectivas que nos llevaron a definir el desarrollo territorial como un proceso social y

político complejo que tiene improntas propias según los territorios y sus características (identitarias, culturales, políticas y de otros patrimonios como los económicos y ambientales). Su base es el fortalecimiento y la construcción de capacidades para que las y los actores alcancen niveles más elevados de organización e interacción, orientados a decidir e implementar estrategias colectivas que den respuestas al desafío del bienestar de la sociedad.

LA MIRADA DE LA COMPLEJIDAD SURGE, COMO HEMOS EXPRESADO, COMO UNA RESPUESTA A LA FRAGMENTACIÓN DEL CONOCIMIENTO Y A UNA DEFINICIÓN ERRÁTICA EN LA DEFINICIÓN DE LOS PROBLEMAS, QUE NOS LLEVA A LECTURAS INCOMPLETAS EN UN ESCENARIO QUE NECESITA DE LA CAPACIDAD DE INTEGRAR DIVERSAS PERSPECTIVAS Y ABORDAR LA INCERTIDUMBRE. DESDE ESA PERSPECTIVA, DESARROLLAMOS IDEAS COMBINÁNDOLAS CON NUESTRAS PRÁCTICAS, SABIENDO QUE DESDE EL ENFOQUE DE LA COMPLEJIDAD ES FUNDAMENTAL LA COMBINACIÓN PRÁCTICA - TEORÍA- PRÁCTICA, PORQUE NO ALCANZA CON TRANSFORMAR ÚNICAMENTE EL PENSAMIENTO, SINO MODIFICAR LA PRAXIS.

Hasta ahora, en nuestros marcos de desarrollo territorial, nunca habíamos explicitado que el concepto de actor se circunscribe exclusivamente a los seres humanos. Sin embargo, en nuestra práctica las y los actores siempre lo eran. Por eso, nuestra propuesta es transformar nuestras definiciones poco a poco, a medida que mejoramos la comprensión sobre el

problema al que nos enfrentamos. Es por eso que incorporamos una nueva definición de territorio como “el espacio relacional de todos los seres vivos que conformamos la naturaleza, donde se expresa la complejidad y donde se construyen los saberes y las capacidades para enfrentar los problemas actuales y los nuevos desafíos” (Costamagna, Larrea, 2024, p. 29). Queremos probar qué puede surgir con estos nuevos lentes donde no tenemos todas las certezas.

AVANZANDO CON LA MIRADA PUESTA EN LA RELACIÓN COMPLEJIDAD / TERRITORIO

La mirada de la complejidad surge, como hemos expresado, como una respuesta a la fragmentación del conocimiento y a una definición errática en la definición de los problemas, que nos lleva a lecturas incompletas en un escenario que necesita de la capacidad de integrar diversas perspectivas y abordar la incertidumbre. Desde esa perspectiva, desarrollamos ideas combinándolas con nuestras prácticas, sabiendo que desde el enfoque de la complejidad es fundamental la combinación práctica - teoría- práctica, porque no alcanza con transformar únicamente el pensamiento, sino modificar la praxis.

Desde la experiencia, resulta impactante constatar cómo podemos cambiar los relatos sin transformar nuestras formas de actuar y cómo estos procesos no están exentos de **elementos contradictorios**. En este punto se vuelve fundamental la reflexión compartida, transparente y sincera que nos permita interpelar y volver sobre las prácticas. Es necesario alejarnos, cuando se puede, de la mirada que cree que hacemos todo bien y que atribuye la responsabilidad de ausencia de soluciones siempre a los demás.

La mirada de la complejidad también reconoce la existencia de fuerzas en movimiento dentro de los sistemas como desde el entorno, muchas veces actuando en simultáneo, lo que genera tensiones y dificultades para gestionar. En ocasiones, **el exceso de complejidad resulta abrumador y provoca la tentación de volver a estructuras jerárquicas** en busca de soluciones rápidas que brinden alivio. Sin embargo, son precisamente esos momentos los que requieren mayor paciencia y una gestión verdaderamente colaborativa, aunque esto no significa inmovilizarnos. Hemos participado en procesos políticos (no solamente con actores de la política) donde la presión por responder con inmediatez -propia de una cultura marcada por la urgencia- dificulta profundamente el sostenimiento de enfoques complejos.

Se vuelve clave, entonces, **fortalecer las capacidades** que nos permitan observar problemas que antes no teníamos y repensar, mientras vamos generando nuevas condiciones de hacer y gestionar la complejidad. Esto implica también una reorganización de nuestros marcos mentales, donde además **necesitamos recuperar y sostener la esperanza como combustible**. El sistema tradicional suele instalar la idea de que no se puede hacer mucho, sugiriendo que la complejidad aleja las soluciones. No obstante, el desafío no es evitar la complejidad, sino cambiar la forma en que nos aproximamos a los problemas.

En nuestras prácticas es fundamental revalorizar los microprocesos y el pensamiento crítico. Hoy asistimos a una crisis que tiende a inmovilizar la reflexión, al tiempo que refuerza **la lógica central en hacer más eficiente al sistema**, eliminando conflictos y donde la racionalidad económica del costo-beneficio se impone. No negamos la existencia de esta opción, pero si siempre es la única referencia, no es posible generar ninguna transformación sustantiva.

Este mundo pone a prueba nuestra capacidad para transitar con avances y retrocesos, con hechos disruptivos pequeños y grandes. **Es una situación rara donde muchas veces nos encontramos como expectantes o desorientados**, pero donde debemos encontrar nuevas formas de avanzar.

Es importante tener en cuenta **que la influencia de las ideas y los hechos que se originan fuera del territorio continuarán profundizándose**. Desde ya, este proceso no se desarrollará de igual manera en todos los territorios, pero sí es esperable que tenga efectos en términos de velocidad e impacto. Estas transformaciones nos volverán a interpelar, y nuestra capacidad de respuesta estará anclada en las personas, en las bases identitarias, y la historia del territorio que se resiste, cambia, dialoga y se complementa.

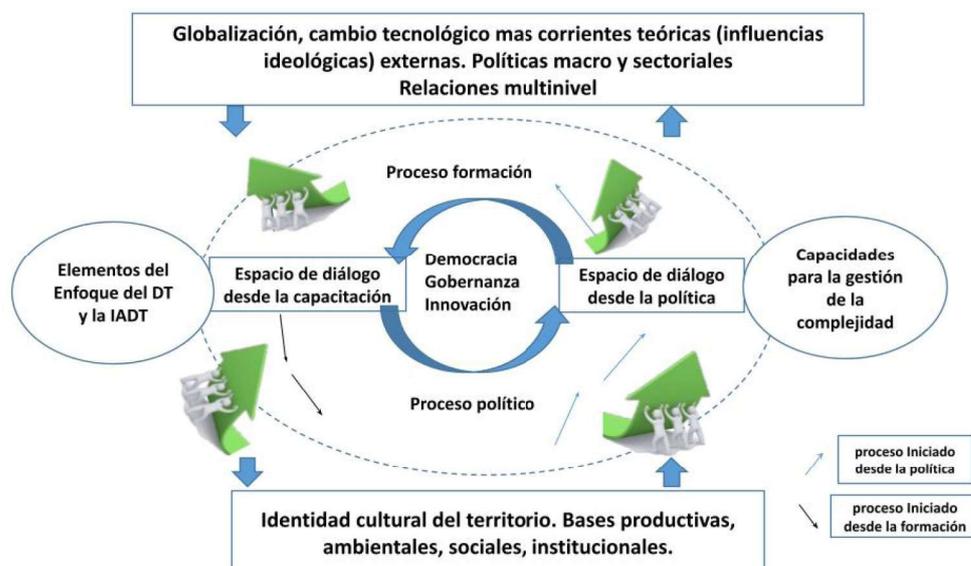
De cara a la gestión de la complejidad, desde nuestro enfoque del desarrollo territorial lo que proponemos es ofrecer resistencia activa, combinando: (a) una dimensión relacional que mantiene el proceso en marcha adaptándose a los requisitos de las partes interesadas (porque entendemos que en la opinión de las y los actores es fundamental) y (b) una dimensión crítica que cuestiona dichos requisitos (porque queremos transformar) (Costamagna, Larrea, 2024).

Sabemos que avanzaremos llenos de contradicciones, pero con la convicción de tener en claro de qué lado estamos, en qué lugar nos ubicamos y qué horizonte ético y político guía nuestras prácticas. Una dimensión central que trabajamos es la democracia. Afrontamos el intento de redistribución de la capacidad de decidir en el DT, siendo este un elemento clave del enfoque como para nuestro sistema de ideas.

Nuestro posicionamiento no es neutral: buscamos nuevas posibilidades, pero como señala Larrea (2025), es clave que esa búsqueda no sea dicotómica y no enfrentemos el conocimiento experto y empírico, la planificación y los procesos emergentes, la participación y la eficiencia, o la razón y la emoción. En esos diálogos hay mucho por construir.

En la misma línea, la criticidad enriquece, aunque no es sencillo sostener una posición crítica siempre, porque las y los actores no siempre lo aceptan, y esto exige revisar las propias formas de hacer junto con las y los otros, sin recetas preestablecidas. A veces, la política, la investigación o la gestión territorial

Modelo analítico sobre la formación y la política en el Desarrollo Territorial



Fuente: Costamagna (2015)

construyen sus propias verdades simplificadas que tranquilizan, pero funcionan como píldoras que luego explotan. Y cuando esto sucede, no se detiene el círculo porque frente al fracaso volvemos a simplificar y buscar culpables. Plantear los desafíos de la complejidad puede resultar agotador frente a la habitualidad de las soluciones lineales que buscan controlar los procesos con límites claros. El silencio y “la buena onda” suelen ser las formas más valoradas del poder. Aquí hay otro gran desafío.

En la misma línea, la práctica muestra que muchas veces somos constructores de espacios disciplinares que no visibilizan la complejidad y reproducen saberes creyendo que son los más importantes, obstaculizando el encuentro de saberes diversos. Incluso, bajo la bandera de la multidisciplinaria, en ocasiones se refuerzan centralidades en lugar de abrirse a otras perspectivas. Carlos Matus (2021) señala que la ciencia progresa mien-

tras los problemas sociales se acumulan; entonces progresa nuestro conocimiento especializado, pero no necesariamente ese conocimiento especializado es pertinente para abordar problemáticas complejas.

EN LA MISMA LÍNEA, LA PRÁCTICA MUESTRA QUE MUCHAS VECES SOMOS CONSTRUCTORES DE ESPACIOS DISCIPLINARES QUE NO VISIBILIZAN LA COMPLEJIDAD Y REPRODUCEN SABERES CREYENDO QUE SON LOS MÁS IMPORTANTES, OBSTACULIZANDO EL ENCUENTRO DE SABERES DIVERSOS. INCLUSO, BAJO LA BANDERA DE LA MULTIDISCIPLINARIA, EN OCASIONES SE REFUERZAN CENTRALIDADES EN LUGAR DE ABRIRSE A OTRAS PERSPECTIVAS. CARLOS MATUS (2021) SEÑALA QUE LA CIENCIA PROGRESA MIENTRAS LOS PROBLEMAS SOCIALES SE ACUMULAN; ENTONCES PROGRESA NUESTRO CONOCIMIENTO ESPECIALIZADO, PERO NO NECESARIAMENTE ESE CONOCIMIENTO ESPECIALIZADO ES PERTINENTE PARA ABORDAR PROBLEMÁTICAS COMPLEJAS.

En ese recorrido, no es fácil que las personas compartan una misma lectura de hechos del presente y del pasado, y mucho menos que eso sirva como base común para imaginar el futuro. Si no hay un acuerdo de dónde venimos y donde estamos, es difícil consensuar hacia dónde vamos. Ese juego se comienza a resolver en el diálogo, con una buena facilitación y también con liderazgos que aporten nuevas capacidades.

Es importante reconocer que los conceptos que hemos acumulado no son suficientes. Transitamos una época que exige gestionar desde la duda, intentando llegar a los problemas mejor preparados, ver cómo se define y dónde se sitúa la acción, cómo manejamos los procesos y quié-

nes se involucran.

Recuerdo un debate de hace tiempo atrás en torno a un espacio verde, en una plaza que también albergaba juegos y donde se planteaba una intervención para su mejora. A priori, parecía una cosa menor, pero entre las y los vecinos, el municipio y algunas organizaciones surgieron algunas preguntas: ¿Qué representa ese lugar? ¿Un pulmón verde para preservarse? ¿Un lugar de juego para niñas y niños? ¿Todo eso al mismo tiempo? Y, en ese marco, ¿qué intervención sería adecuada? La manera en que formulamos y gestionamos el tema/problema depende, en gran medida, de con quién hablamos y cómo se distribuye el poder.

Algunas personas sostienen que el problema del espacio público es que “no se cuida”, y que las soluciones son sencillas. Entonces, ¿con quién hay que hablar entonces? ¿Hablar con los niños? ¿Con sus familias? ¿Con las maestras? ¿Quiénes investigan la relación entre la infancia y la naturaleza? La gestión de una solución compartida no puede limitarse al saber técnico. Si lo pensamos como complicado, se priorizará ese saber. Pero si lo abordamos como un proceso complejo, lo importante será abordar los distintos puntos de vista y generar una co-construcción genuina.

En ese escenario, lo deseable es que la decisión no recaiga en una única parte, por ejemplo, en una oficina del Estado o en un grupo de vecinos con voz dominante. Es necesario observar cómo se conectan las ideas, los sistemas de ideas, y cómo cada

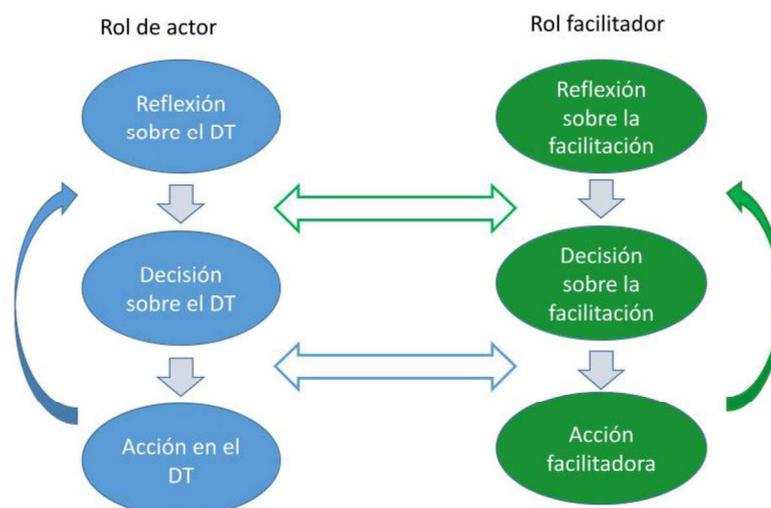
voz puede expresarse. Detrás de cada decisión hay una gestión que involucra a personas comprometidas con el presente y el futuro, aunque lo vivan de distinta manera. Gestionar un problema implica, entonces, adoptar otra perspectiva en el proceso: no basta con realizar un diagnóstico externo. Es necesario involucrarse, identificar actores clave, mapear relaciones e intereses, dialogar entre verdades, sostener el trabajo colectivo en forma permanente.

LAS PERSONAS FACILITADORAS

En nuestra praxis, también hemos avanzado en la reflexión sobre las figuras que pueden contribuir a gestionar la complejidad. En nuestros desarrollos aparece la persona facilitadora del DT o el equipo de facilitadores (Costamagna y Larrea, 2017) entendidas como personas que actúan en el proceso creando condiciones para que las y los actores reflexionen, decidan y pasen a la acción. Estas personas, que también son actores y no son neutrales, desempeñan roles clave como la creación de espacios de diálogo, construcción de visiones compartidas y la gestión de situaciones de conflicto.

Estos procesos, como señalan Costamagna et al. (2024), “evidenciam a grandiosidade dos desafios da ação coletiva em processos de facilitação quando da atuação nos territórios, frente à complexidade, à multidimensionalidade e o sentido de totalidade da realidade territorial” [“Evidencian la magnitud de los desafíos de la acción colectiva en procesos de facilitación cuando se actúa en los territorios, frente a la complejidad, la multidimensionalidad y el sentido de totalidad de la realidad territorial”] (p.18).

La facilitación como marco conceptual



Fuente: Costamagna y Larrea (2017)

Para sostener este enfoque, resultan importantes los espacios formativos de diversas intensidades y concepciones, que articulen teoría y práctica. Cuando no existen personas que puedan asumir estos roles,

NOS ENFRENTAMOS A UN MUNDO ATRAVESADO POR DIVERSAS MIRADAS PEDAGÓGICAS Y DISPUTAS DE PODER, EN EL QUE LOS ESQUEMAS INSTITUCIONALES DEBERÁN DEMOSTRAR SU CAPACIDAD DE ARTICULACIÓN COLABORATIVA. LA HISTORIA DE LOS TERRITORIOS MUESTRA QUE AQUELLOS ENTORNOS INNOVADORES, QUE CONSTRUYEN CAPACIDADES, QUE PRIORIZAN TEMAS COLECTIVAMENTE, QUE BUSCAN Y GESTIONAN INFORMACIÓN DE FORMA DEMOCRÁTICA, SERÁN LOS QUE LOGRARÁN CON MAYOR SOLIDEZ Y JUSTICIA SUS PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN.

o cuando no se desarrollan capacidades para facilitar, las condiciones necesarias para el avance colectivo no se generan y los procesos se debilitan.

La figura de la facilitación visibiliza la necesidad de contar con personas que impulsen procesos emergentes, ya que estos no ocurren de forma espontánea. Se trata de una tarea que puede y debe ser trabajada activamente. En ese sentido, cobra relevancia aquella frase que dice: vale la gente que le importe solamente el producto, sino también al proceso y que, además, detecte cuáles son las capacidades que nos permiten reflexionar y actuar, dando sustentabilidad a los cambios.

De esta lectura surgen capacidades a fortalecer, o incluso nuevas capacidades, que habiliten el tránsito por escenarios complejos: el desarrollo de diálogos genuinos, la articulación multidisciplinaria, la construcción de nuevas formas de gobernanza y cambios en las organizaciones. Se requiere avanzar hacia una combinación de capacidades vinculadas a un “qué” en evolución, a un “cómo” y a un “con quiénes” comprometido; todo esto en escenarios de incertidumbre, donde insistimos que aquellas formas tradicionales de gestión lineal no resultan adecuadas. Las figuras de las personas facilitadoras pueden ser muy importantes en la gestión de la

complejidad.

Nos enfrentamos a un mundo atravesado por diversas miradas pedagógicas y disputas de poder, en el que los esquemas institucionales deberán demostrar su capacidad de articulación colaborativa. La historia de los territorios muestra que aquellos entornos innovadores, que construyen capacidades, que priorizan temas colectivamente, que buscan y gestionan información de forma democrática, serán los que lograrán con mayor solidez y justicia sus procesos de transformación.

BIBLIOGRAFÍA

- Arrona, A.; Larrea, M. (2022). “Marcos para la construcción de una gobernanza colaborativa”. Cuadernos Orkestra 08.
- Costamagna, P. (2025). “La metafacilitación como espacio de reflexión-acción para personas facilitadoras del Desarrollo Territorial” Capítulo 5. En *The Evolution of Action Research for Territorial Development Nurturing an intergenerational and multicultural environment*. Edited by Patricia Canto-Farachala and Miren Estensoro García. <https://doi.org/10.18543/DHFW6722>. Colección Territorio Orkestra / UTN FRRa.
- Costamagna, P.; Larrea, M. (2024). *El Desarrollo Territorial ante la Emergencia Climática. Desafíos conceptuales y metodológicos*. Instituto Vasco de Competitividad-Fundación Deusto. <https://doi.org/10.18543/UHFH1469>
- Costamagna, P.; Dallabrida, V.; Büttenbender, P.; Rotta, P.; Parra, J.; Rojo, L.; Delbon, S.; Quadros, D. (2024). “Transversalidade e Multidimensionalidade como foco da ação territorial. A experiência de Rafaela na Argentina e o Projeto Propat no Brasil”. *Revista Desenvolvimento em Questão*, 22, 61. Edição Especial - Abordagem territorial do desenvolvimento: gênese, base epistêmica e enfoques teórico-metodológicos convergentes.
- Costamagna, P.; Delbon, S.; Parra, J.; Rojo, L. (2023). La facilitación de procesos como el motor del trabajo transversal y la innovación para lograr el cambio organizacional. El caso de la Municipalidad de Rafaela. *Revista Desarrollo y Territorio*, 15.
- Costamagna, P. (2020). Construcción de capacidades individuales en la Investigación Acción para el Desarrollo Territorial. Aportes desde el Enfoque Pedagógico. En *Roots and Wings of action research for territorial development. Connecting local transformation and international collaborative learning*. Editora Miren Larrea. Colección sobre Desarrollo Territorial. Orkestra/UTN FRRa.
- Costamagna, P.; Larrea, M. (2017). *Actores facilitadores del desarrollo territorial. Una aproximación desde la construcción social*. Instituto Vasco de Competitividad-Fundación Deusto.

- Costamagna, P. (2015). Política y formación en el desarrollo territorial. Aportes al enfoque pedagógico y a la investigación acción con casos de estudio en Argentina, Perú y País Vasco. Orkestra- Fundación Deusto.
- Karlsen, J.; Larrea, M. (2015). Desarrollo Territorial e Investigación Acción. Innovación a través del diálogo. Publicaciones Deusto.
- Larrea, M. (2025). El arte de facilitar el desarrollo territorial. Ediciones Deusto. <https://doi.org/10.18543/TAJE2997>
- Larrea, M.; Arrona, A.; Sánchez, E.; Begiristain, N.; Gaztañaga, M. (2023). “Metodología y método para el desarrollo territorial. Aprendizajes para compatibilizar eficiencia y democratización a través de la investigación acción”. Cuadernos Orkestra 01.
- Matus, C. (2021). Teoría del juego social [2a ed revisada]. Universidad Nacional de Lanús. <https://repositorio.esociete.la/972/1/Matus2021-TeoriaJuegoSocial.pdf>
- Morin, E. (1990). Introducción al Pensamiento Complejo (8ªed.). Gedisa.
- Noboa, A.; Robaina, N. (2024). Complejidad, estrategias de investigación - acción - participación y cambio social. V Encuentro Latinoamericano de Metodología de las Ciencias Sociales.
- Parola, L.; Rébola, R.; Spinelli, E.; Costamagna, P. (2022). “Pedagogía de los territorios. Diálogos freireanos y pensamiento crítico para el desarrollo territorial”. En Reinventarnos con Paulo Freire, Educación popular, pedagogías críticas y procesos participativos. Serie Políticas educativas y científicas. CLACSO.
- Snowden, D.j. y Boone, M.E. (2007). A leader’s framework for decision making. Harvard Business Review, 85(11), 68-76