

Facilitadores de Procesos de Desarrollo Territorial

SISTEMATIZACIÓN DE ANTECEDENTES DOCUMENTO DE DISCUSIÓN

Programa ConectaDEL



www.conectadel.org

Índice

1. Introducción	3
2. Análisis de los antecedentes	3
2.1 Reflexiones hacia un modelo pedagógico de formación en DEL.....	3
2.2 Informe: Encuentro Regional de Formadores y Tutores DEL	4
2.3 Sistematización de la experiencia: Curso de Formación de Formadores. Laboratorio de Didácticas para el Desarrollo Económico Local	7
2.4. Webinar de Pedagogía	9
2.5. Seminario Aprendiendo de las Diferencias	10
2.6. Análisis de los procesos de capacitación en Desarrollo Territorial en Argentina	11
2.7 Formación para el DEL. Propuesta de un enfoque Pedagógico coherente con la conceptualización DEL	13
2.8. Memoria – Foro Enfoque Pedagógico para la formación en DEL	16
2.9. Curso Formación de Formadores en Desarrollo Económico Local para Centroamérica y República Dominicana	18
2.10. Taller Regional de Investigación – Acción para el Desarrollo Territorial – Sistematización de la experiencia	20
2.11. Guía práctica para la facilitación de espacios y procesos en Desarrollo Económico Local y Territorial	22
3. Reflexiones y nuevos interrogantes	24
4. Anexo 1: Listado de antecedentes utilizados	25

1. INTRODUCCIÓN

El presente documento apunta a sistematizar y presentar los principales procesos generados y las discusiones realizadas desde el **Programa ConectaDEL**, vinculadas a la temática del **“Facilitador de procesos de Desarrollo Territorial”**. Dicha demanda surge principalmente como emergente de todo un proceso iniciado hace dos años, a través de diversas acciones impulsadas desde el Programa, más el Taller de Investigación Acción para el Desarrollo Territorial, realizado en el mes de febrero en donde se profundizaron diversos debates, con los 26 participantes provenientes de diferentes países, acerca de la facilitación de procesos en DT, el rol y la función de los facilitadores.

En este marco, el **objetivo de este** trabajo colectivo, apunta a recuperar los antecedentes¹ y los debates en estas temáticas para luego realizar un documento breve de discusión que pueda ponerse en diálogo con referentes y actores vinculados al Desarrollo Territorial.

El documento se estructurará en dos aspectos: por un lado el rastreo de cómo se ha entendido la formación y/o facilitación en procesos de desarrollo territorial y, por otro, algunos interrogantes y disparadores para continuar pensando este tema y construir colectivamente acuerdos y lenguajes comunes acerca de lo que ConectaDEL considera que es un facilitador en DT, y cuáles serían sus roles y funciones.

Estos interrogantes finales serán los insumos para discutir estos temas con un grupo de actores claves vinculados a los procesos de formación en DEL, entendiendo la formación en un sentido amplio.

2. ANALISIS DE LOS ANTECEDENTES

Como metodología de trabajo, definimos dos ejes generales con los cuales analizar los documentos tomados como referencia que toman todas las experiencias vinculadas a la línea de enfoque pedagógico del Programa ConectaDEL más dos experiencias externas que abordan, de una u otra manera, el tema de facilitadores.

Estos ejes o interrogantes fueron: *¿Cómo se ha entendido en líneas generales la formación en DT y que temáticas se abordan?, y ¿Cómo se menciona y concibe al formador / facilitador?*

2.1 “Reflexiones hacia un modelo pedagógico de formación en DEL”

Esta presentación fue realizada por la consultora Roxana Pérez² en Octubre de 2011 en el marco del Encuentro de Red de Expertos y Formadores en DEL, llevado a cabo en Buenos Aires, Argentina.

¹ En el Anexo 1 se encontrará el cuadro con todos los antecedentes retomados para el análisis así como también los links de descargas de los mismos.

² Magister en Educación Especial de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Consultora internacional en la problemática de Desarrollo Socio-Económico en América Latina., se ha especializado en desarrollo humano con un enfoque de formación de competencias y en educación participativa

A partir de ella se propusieron preguntas para pensar acerca de la formación en DEL: desde donde se entiende el conocimiento, la necesidad de un enfoque por competencias, la importancia de una pedagogía acorde con el enfoque DEL, entre otros aspectos.

Si referimos al proceso que ConectaDEL viene realizando en relación a la importancia de un enfoque pedagógico para la formación en DEL, estas primeras presentaciones y los documentos posteriores fueron el puntapié inicial para comenzar las discusiones vinculadas a este tema y luego profundizar acerca del rol del formador / facilitador en proceso de desarrollo territorial.

¿Qué temáticas se abordan y cómo se plantea la formación en DT?

Se plantean diversos aspectos que se deberían considerar a la hora de pensar en la formación en DEL, como por ejemplo: reconocer que los procesos educativos son procesos políticos y por tanto, las concepciones que se adoptan respecto al aprendizaje suponen un modo de entender el conocimiento, la relación con los sujetos, la vinculación teoría – práctica, entre otros.

Esta presentación, además de mencionar diferentes modelos pedagógicos plantea dos ideas centrales, que luego se visualizan desde experiencias concretas de ConectaDEL, por ello nos interesa señalarlas:

- **Las didácticas:** aquí aparecen más vinculadas a las estrategias que a las técnicas, por lo que se presenta una visión más amplia dado que no se reducen a metodologías o dinámicas de taller, si bien en los planteos iniciales se presentan las didácticas como uno de los interrogantes. Aparecen entonces referencias a la investigación – acción participativa, la sistematización de las prácticas, los estudios de caso, la evaluación participativa, entre otros.
- **La formación de formadores:** si bien no se define a qué se denomina formador o qué se entiende por formación de formadores, se da por hecho de alguna manera que los procesos DEL requieren de esta figura de formador como “agente multiplicador”, bajo la necesidad de generar instancias que “capaciten” a los actores que luego se desempeñaran en el territorio.

Podríamos decir que estas primeras discusiones iniciales acerca del enfoque pedagógico se orientaron mayormente a hacer visible la necesidad de optar por un modelo, de conocer las diferentes perspectivas de formación. Pero que mayoritariamente se pensaba en que estos procesos solo ocurrían en los espacios formales, circunscriptos al ámbito del aula o a los procesos educativos formales.

¿Cómo se entiende al formador / facilitador?

Como otro aspecto a señalar, si bien puede leerse entrelíneas, es que aquí aún **no aparece la pregunta por el formador y sus competencias** (o sus roles y funciones).

2.2 “Informe: Encuentro Regional de Formadores y Tutores DEL”

Este informe también fue realizado por la consultora Roxana Pérez. Allí se recupera el proceso generado y las principales discusiones y conclusiones del mencionado Encuentro, en noviembre de 2011.

Para enmarcar los aspectos que destacaremos a continuación en relación con el rol del formador / facilitador de procesos DT, es importante mencionar que este encuentro tuvo el objetivo de conformar una Red de Expertos y Formadores senior en Desarrollo Económico Local, para poder ayudar en las actividades del Programa ConectaDEL y para que apoyen una comunidad de conocimiento en estos temas. Contó con la participación de 34 profesionales de diferentes países de América Latina.

¿Qué temáticas se abordan y cómo se plantea la formación en DT?

Es interesante para dar respuesta a esta pregunta tomar nota de que en el Informe se menciona entre los objetivos **la formación de capacitadores** como núcleo central a abordar en el proceso de taller. Aquí se visualiza, dados los primeros pasos del Programa ConectaDEL en la discusión de estas temáticas, que aún no hay una pregunta por que se entiende por formación, por formadores, por capacitadores. Se evidencia la ausencia de un lenguaje común en cómo nombrar los procesos, existiendo un énfasis mayor en instalar la necesidad de discutir el tema.

Pareciera existir un acuerdo tácito de que se debe formar a otros (capacitarlos), para lo cual se requiere ser coherente con el enfoque DEL. Pero se sigue hablando de expertos, lo cual presupone (aún sin tener dicha intencionalidad) un posicionamiento pedagógico de un consultor / profesional (e incluso con categoría senior) que, en términos de Paulo Freire³, sería el depositario de un saber frente a un otro que lo ignora.

Por lo cual entre el planteo del enfoque pedagógico y las palabras utilizadas en el ámbito del taller (desde su nombre por ejemplo) se presentan al menos algunas contradicciones que parecen ser propias también de una temática emergente y a construir en el ámbito del DT.

Otro punto interesante es retomar las expectativas que los y las participantes manifestaron en relación al encuentro vinculadas con los temas de pedagogía en DEL: *conocer sobre modelos pedagógicos, profundizar conocimientos sobre pedagogía y didácticas aplicadas al DEL, debatir sobre instrumentos pedagógicos, cómo estructurar contenidos y metodologías a nivel de diplomados y maestrías, tener miradas didácticas para promover el DEL, criterios compartidos respecto a la formación, contar con más instrumentos pedagógicos para el trabajo en terreno.*

De estas expectativas podemos hacer unas primeras interpretaciones que nos orientan a pensar en la peso de las dimensiones instrumentales de los procesos educativos por sobre las dimensiones analíticas y reflexivas. Es aquí interesante señalar cómo de alguna manera las expectativas se centran en las herramientas o técnicas para resolver situaciones concretas – siempre más enfocadas a la situación aúlica – por sobre las reflexiones en torno a cómo entender los procesos educativos, cómo vincularnos con los actores del territorio, que actitudes o características debo asumir como “formador – facilitador” que no se resuelven solamente con el manejo de las didácticas, si bien estas últimas son de suma importancia.

Luego del proceso de taller, en donde se pusieron en juego algunas dimensiones conceptuales y enfoques y también se discutió, a partir de ejercicios grupales, la importancia de contar con un enfoque pedagógico coherente con el DT, los y las participantes arribaron a las siguientes conclusiones⁴:

- *Los procesos de aprendizaje deben ser basados en la experiencia de los participantes. Los procesos metodológicos deben ser una co-construcción colectiva con los actores.*
- *Cuando se planifica una acción de formación se deben definir previamente las competencias por perfil según a quién está dirigida dicha formación.*
- *La formación debe hacerse en la acción, debe tener como uno de sus objetivos la acción y la réplica.*
- *Es fundamental contextualizar la formación, se “debe observar el territorio”, se deben adaptar las estrategias y las didácticas.*

³ Freire, Paulo. “Pedagogía del Oprimido”. Editorial Siglo XXI.

⁴ Citas extraídas del Informe del Encuentro de Expertos y Formadores DEL

- *Es fundamental definir enfoques a trabajar y temas claves después de una lectura colectiva del territorio. Se debe diferenciar entre formador de formadores y formación de operadores, lo que genera distintos objetivos e importancia atribuida a la pedagogía DEL.*

Nuevamente de estas conclusiones podemos extraer elementos interesantes para la discusión que nos convoca. En primer lugar aparecen dos dimensiones importantes: una es la noción de **experiencia** en tanto valor, conocimiento y saber que también tienen aquellos que participan de los procesos formativos y la otra es la identificación de la figura del **destinatario** o el interlocutor de dichos procesos (¿a quién nos dirigimos?).

Entonces un primer acuerdo parece ser que los procesos educativos no parten únicamente de lo que, previamente, el educador considera que el “otro” debe conocer, sino que tiene que preguntarse necesariamente por el destinatario: quién es, que recorrido tiene, qué experiencias ha transitado, entre otros. Pensar en mi interlocutor es preguntarme por aquello que puedo provocar, que nuevas preguntas le propongo, que otros estilos de hacer. Cómo me acerco a partir de aquello que puede “hacerle sentido” en su vida cotidiana, en su mundo cultural y en sus propias prácticas.

Otro punto a destacar, que surge de las conclusiones del taller, es la idea de **acción**. Entonces vuelve a presentarse un nuevo consenso respecto a que la formación en DEL implica acción. Quizás no planteada en tanto réplica y/o adaptación que provocan una sensación de procesos estáticos o repetitivos que se modifican mínimamente, sino como **transformación constante**.

Tal como señala la pedagoga mexicana Rosa Nidia Buenfil Burgos⁵ si no hay una modificación de las prácticas cotidianas, en términos de transformación o reafirmación más fundamentada, no existe proceso educativo.

Desde otra arista, Paulo Freire⁶ nos diría que si sólo nos abocamos a la acción estaríamos en un constante activismo, mientras que si en cambio solo nos centramos en la reflexión sería puro verbalismo. De ahí su propuesta de entender a la formación como un proceso de acción – reflexión – acción, mediatizados por el mundo.

Por último vuelve a surgir con recurrencia la necesidad, por parte de los participantes, de contar con instrumentos y didácticas DEL. Frente a ella, el documento analizado es muy claro respecto a la importancia de *“no sólo transmitir una didáctica como un saber metodológico sino generar una reflexión acerca del proceso formativo que los formadores DEL pueden desarrollar con diferentes personas, actores locales, investigadores, formadores locales, etc y la incidencia que esta formación puede tener en el proceso de transformación local”*⁷.

¿Cómo se entiende al formador / facilitador?

Nuevamente, e insistiendo en que estas primeras discusiones tuvieron que ver con la instalación y la reflexión sobre la temática, no hay una referencia explícita al formador / facilitador. No se presentan discusiones ni revisiones sobre quien realiza la formación, mientras que si la hay en relación a los destinatarios como se refería anteriormente.

⁵ Buenfil Burgos, Rosa Nidia. “Análisis del discurso y educación”. *“Lo que concierne específicamente a un proceso educativo consiste en que, a partir de una práctica de interpelación, el agente se constituya como un sujeto de educación activo incorporando de dicha interpelación algún nuevo contenido valorativo, conductual, conceptual, etc., que modifique su práctica cotidiana en términos de una transformación o en términos de una reafirmación más fundamentada. Es decir, que a partir de los modelos de identificación propuestos desde algún discurso específico (religioso, familiar, escolar, de comunicación masiva), el sujeto se reconozca en dicho modelo, se sienta aludido o acepte la invitación a ser eso que se le propone”*.

⁶ Freire, Paulo. “Pedagogía del oprimido”. Editorial Siglo XXI.

⁷ Pérez, Roxana. “Informe: Encuentro Red de Expertos y Formadores DEL”

Sí se menciona la necesidad de precisar y distinguir entre la formación de formadores y la formación de operadores, enfatizando siempre en el destinatario, en la adaptación de los contenidos y propuestas según de quien se trate, pero no se aclara sobre las características o el perfil de quien realiza la formación.

2.3. “Sistematización de la experiencia: Curso de Formación de Formadores. Laboratorio de Didácticas para el Desarrollo Económico Local”

Este documento si bien se realizó en julio de 2013, se ha ubicado en los inicios de las discusiones de la temática sobre el enfoque pedagógico porque analiza la experiencia que realizaron 30 participantes vinculados con procesos de Desarrollo Económico Local en el “Curso de Formación de Formadores: Laboratorio de Didácticas para el DEL” realizado en Chascomús, Provincia de Buenos Aires (ARG) en octubre y noviembre de 2011.

Esta experiencia resulta de sumo interés a los fines de la discusión de este documento, dado que fue una actividad pionera en la temática de la formación. Creando este curso específico para abordarla asumiendo que es una dimensión estratégica en Desarrollo Territorial.

¿Qué temáticas se abordan y cómo se plantea la formación en DT?

Una primera reflexión y elemento de análisis lo constituye nuevamente el nombre del curso “Formador de Formadores”. La primera idea sigue sobre el supuesto de que quienes participan de estas instancias serán encargados de “formar” multiplicadores en los territorios, pero subyace que estas instancias de formación ocurrirán en procesos formales, o en espacios destinados específicamente a la capacitación.

Un segundo aspecto es que no hay una discusión previa acerca de que significa “formar en DEL” por lo cual el curso se circunscribe a las didácticas como modos de poner en relación los conocimientos con los sujetos, apelando fuertemente a la vinculación con las experiencias y las prácticas.

En este sentido, las didácticas en DEL se abordan como metodologías y no se discute previamente como concebimos a los actores, al conocimiento, al enfoque pedagógico y al desarrollo territorial y como ello se vincula con una perspectiva de cambio.

¿Cómo se entiende al formador / facilitador?

La experiencia de este curso constituye un antecedente de suma importancia para las discusiones posteriores porque uno de sus objetivos se centró en discutir los roles vinculados al DEL.

Como primer punto para la discusión, es interesante señalar que desde la formulación de la propuesta de este curso hasta el modo en que se abordó presencialmente se utilizaron, mayoritariamente, como **sinónimos la categoría de formador y la de facilitador**. Esto aún constituye una cuenta pendiente para el debate que es el que pretendemos “disparar” con este documento.

De alguna manera, luego del proceso realizado, puede verse como ambas categorías los participantes las trabajan principalmente vinculadas especialmente a lo que podríamos considerar como facilitación o coordinación de instancias de taller. De esta manera pareciera equipararse el facilitador / formador en DEL a la situación concreta de enseñanza – aprendizaje y con el énfasis puesto mayormente en la didáctica.

No obstante, el Laboratorio de Didácticas constituyó un hito interesante respecto a que por primera vez se planteó fuertemente la discusión acerca de los roles, en este caso de formador / asesor y gestor poniendo en debate la importancia de pensarlos.

Aquí aparecen las siguientes caracterizaciones en relación a los roles, atributos, destrezas y

habilidades que estos actores deberían tener:

El Gestor

Saber gestionar los conflictos, los diversos intereses y la articulación de los actores - Poseer saberes y conocer el territorio (aquí se distinguió entre quienes conocen desde “la oficina” y quienes se encuentran más empapados de la realidad local) - Capacidad de empoderar - Planificar y resolver - Versatilidad - Empatía con los actores - Saber escuchar - Manejar el tiempo y realizar varias cosas a la vez -Paciente para desarrollar los procesos - Saber comunicar - Proponer y controlar los grupos de trabajo -Manejar herramientas de informática y de comunicación - Poseer las herramientas conceptuales y la mirada integral -Gestión de recursos para la acción.

El Asesor

Escuchar y observar - Sintetizar y dar debates - Reflexionar, guiar y vincular -Capacidad de escucha – Conocimientos - Articulación de redes - Pensamiento creativo y mente abierta -Ser confiable - Destreza en el manejo de grupos, de recursos informáticos y catalizador de acuerdos.

El Formador

Poseer conocimientos pero aprender de los actores - Entender el conocimiento como una construcción entre todos los actores - Generar una transformación o un cambio - Tiene que saber cómo transmitir los conocimientos (destrezas) - Tiene que tener pasión, amor en transmitir lo que hace - Saber escuchar antes que hablar - Provoca un cambio (función alegre y feliz)

A partir del ejercicio surgen aspectos significativos para el análisis. En primer lugar los participantes pudieron visualizar la complejidad de estos roles y la dificultad de asumirlos, teniendo en cuenta que resulta casi imposible que todos estos atributos se encuentren en una sola persona ni tampoco que todos se sientan capacitados para asumir la multiplicidad de funciones que implican.

En ese sentido uno de los elementos que puede recuperarse es la importancia de pensar en equipos de trabajo y en la identificación de potencialidades y perfiles para abordar la propia complejidad de los procesos de desarrollo. Recuperar también los aprendizajes de las prácticas dado que hay ciertas “habilidades” que no se enseñan sino que se aprehenden del vínculo con otros.

Los roles del gestor, el formador y el asesor son diferentes pero en la práctica tienen interacciones. Aquí otra dimensión a tener en cuenta para ensanchar la mirada es entender el proceso de formación más allá de los límites de las experiencias con intencionalidades educativas explícitas (tanto formales como no formales), para pensar en instancias que poseen un fuerte impacto formativo como por ejemplo: los modos de gestionar, la permanente negociación, los espacios de concertación de actores, el diálogo con sectores, reuniones informales. Entonces desde ese punto de vista, el gestor y el asesor también generan procesos educativos desde una mirada amplia del desarrollo territorial.

Por otro lado, pareciera que los roles de formación son mayoritariamente ejercicios individualmente,

ligados principalmente al manejo de situaciones de taller y, particularmente, a ciertas destrezas en el empleo de las técnicas y didácticas.

Por último puede mencionarse que las funciones, atributos y destrezas que se refieren en relación al gestor, formador y asesor aparecen como armoniosas y neutras mientras que la propuesta de discusión es a pensarnos en las tensiones y conflictos que se dan en los procesos: las disputas políticas, las miradas diversas acerca de lo que se considera “desarrollo” en función de un territorio, las tradiciones y las culturas organizacionales y territoriales que se traducen en modos de hacer, y que en la mayoría de los casos obstaculizan los procesos de formación y de gestión.

2.4. “Webinar de Pedagogía”

La Webinar de Pedagogía consistió en una sesión de intercambio virtual en donde se realizó una presentación acerca de la necesidad de profundizar en un enfoque pedagógico coherente con el DEL a partir de las conclusiones de la reunión de expertos en el marco del Programa ConectaDEL. Dicha presentación estuvo a cargo de la consultora Roxana Pérez.

Luego también se compartió la experiencia del Laboratorio de Didácticas (que hemos desarrollado en el apartado anterior) a partir de la presentación de los coordinadores de dicha experiencia: Ulrich Harmes – Lietcke y María Pía Vallarino.

El espacio virtual contó con la participación de 20 personas provenientes de diferentes países y también con el coordinador del Programa ConectaDEL, Pablo Costamagna, quien fue el encargado de la apertura y el encuadre de la temática.

¿Qué temáticas se abordaron y cómo se plantea la formación en DT?

El sentido de la webinar fue tomar aprendizajes a partir de las experiencias del Encuentro de expertos y el Laboratorio de Didácticas con miras a la realización de un foro virtual de discusión.

Desde las presentaciones realizadas, y a partir de los resultados del encuentro de expertos, en esta webinar se plantea que la formación DEL tiene que ser un proyecto pedagógico, partir de elementos conceptuales. Que se debe generar una ruta formativa teórico - práctica. Que las teorizaciones partan tanto de las experiencias del formador / facilitador como de los que participan de la formación.

Todo acto formativo debe generar impacto en las personas, cambiarlas. En DEL el impacto debe realizarse en las acciones que hacen las personas en el territorio ya sea como formadores locales, como agentes locales. La formación en DEL es que dejemos competencias en la gente y ella puede realizar acciones que tengan impacto.

Se plantea para qué realizamos formación: para promover oportunidades de desarrollo económico, formar alumnos, evaluar proyectos, dirigir tesis, facilitar la toma de decisiones, mejorar la competitividad del territorio, formar formadores, capacitar recursos humanos, elaborar un plan de desarrollo.

¿Cómo se entiende al formador / facilitador?

En esta etapa del Programa ConectaDEL, teniendo en cuenta que esta webinar fue en febrero de 2012, se visualiza un avance en las discusiones que van desde la necesidad de poner en la agenda y discutir el tema del enfoque pedagógico hacia la reflexión de cómo debería ser un formador en DEL.

Aquí nuevamente, tal como el caso del Laboratorio de Didácticas, se utiliza en forma indistinta y/o como sinónimos el formador y el facilitador.

Respecto a cómo debería ser un formador se menciona: que debe poseer el saber (conocimiento

disciplinar, pedagógico y político), el saber hacer (articular el conocimiento con las estrategias, a partir de un guión de trabajo flexible), el saber estar (competencia de adaptarse al contexto y a las demandas del contexto), el hacer saber (capacidad de innovar, investigar, facilitador como innovador de la propia práctica pedagógica y del trabajo en terreno, involucrar a las personas en la concepción de los saberes), el saber desaprender (deshacerse de concepciones y modalidades de trabajo, resistencias al cambio, abrir la cabeza a nuevas formas), el saber ser (capacidad de dialogar, de escuchar, de hacer redes y generar comunidades de aprendizaje).

Por otro lado, vuelve a aparecer recurrentemente el tema de las didácticas como metodologías. Y, en esta línea, las preguntas de los participantes de la webinar van hacia este tema consultando acerca de cuáles han sido, para el caso del Laboratorio de Didácticas, las más útiles y si se encuentran sistematizadas. Se manifiesta un interés sobre la metodología del curso, para tomar para otras propuestas similares. Por primera vez, explícitamente, surge como parte del proceso de formación la necesidad e importancia de sistematizar las experiencias si pensamos en realizar gestión del conocimiento.

Respecto al rol del formador aparece la necesidad de repensar las propias capacidades y se plantea que no todos podemos ser formadores, habrá facilitadores, multiplicadores, operadores. Por lo cual se requiere evaluar las fortalezas y trabajar en torno a ello. Aquí nuevamente vemos la importancia de discutir los términos porque se mencionan diferenciadamente varios roles que, en otras oportunidades, se abordan como similares.

Queda planteado el interrogante de cómo llevamos estos enfoques y concepciones a la práctica, y surge aquí también la demanda de cómo instrumentarlo en el territorio.

2.5. “Seminario Aprendiendo de las Diferencias”

Este Seminario fue realizado en la ciudad de Buenos Aires en abril de 2012 y tuvo como objetivo ampliar los debates sobre los procesos formativos en Desarrollo Territorial y aportar reflexiones sobre procesos que están llevando adelante en nuestra región, en Noruega y el País Vasco sobre la generación de capacidades para el Desarrollo Territorial.

Para el análisis a los fines de este documento, tomaremos las exposiciones realizadas por los distintos panelistas que participaron como el caso de: Francisco Albuquerque y Pablo Costamagna.

¿Qué temáticas se abordaron y cómo se plantea la formación en DT?

Se parte del diagnóstico, planteado por el Coordinador del Programa ConectaDEL Pablo Costamagna, de la identificación de debilidades importantes en cómo nos vinculamos a los territorios y cómo encaramos los procesos de formación. El desafío es aprender los temas pedagógicos vinculados a la construcción de capacidades en el territorio, y discutir algunos lenguajes comunes porque se tienen interpretaciones distintas.

Si se entiende al DT como un proceso de acumulación de capacidades cuya finalidad es mejorar la calidad de vida de las personas de manera sostenida, se debe pensar e implementar una estrategia acorde de formación.

En este marco es interesante señalar que a partir de esta definición del DT y su vinculación con la formación puede leerse, con mucha más fuerza que en el análisis de los documentos anteriores, una concepción más amplia de los procesos de formación en DEL que trasciende las instancias de capacitación o enseñanza formal (maestrías, diplomados, carreras de grado y cursos con acreditación) y se relaciona con más fuerza con otras acciones posibles fuera de aquellas enmarcadas en situaciones de enseñanza – aprendizaje. Con esto nos referimos por ejemplo a: estilos de gestión, espacios de concertación y negociación, espacios de diálogo, modos de vinculación

con los actores, modalidades de comunicación, entre otras.

¿Cómo se entiende al formador / facilitador?

Es interesante retomar de la presentación de Francisco Albuquerque, dado que a lo largo de este documento venimos hablando acerca de cómo se nombra y define al formador y/o facilitador, que él la terminología “Agente de desarrollo” que al parecer comprende a quien gestiona y genera procesos de formación en el territorio.

De ahí que destaca la necesidad de que este agente debe poseer al mismo tiempo tres grandes competencias: unas relacionados con el saber (conocimiento), otra con el saber hacer y por último con el saber ser (valores y actitudes).

En lo que tiene que ver con los conocimientos se apunta que sin ser expertos tenemos que tener saberes específicos, ideas. Por primera vez aparece explícitamente la idea de que **un buen agente es un equipo**, enfatizando que una sola persona no puede contener todas las competencias que se requieren.

En cuanto a las capacidades de este agente se señalan: facilitación de talleres, promoción de emprendimientos y buenas prácticas, trabajo en equipo, combinación de imaginación, creatividad e innovación.

Respecto a las actitudes y valores, Paco menciona un tema que viene apareciendo previamente *“estoy convencido que no todo el mundo sirve para ser promotor en DEL, si no tiene estos rasgos: respeto por la identidad y la cultura local, compromiso social y ético, sensibilidad, audacia, actitud proactiva y propositiva. Esto no se aprende en un master son valores que vienen desde nosotros”*⁸.

En el marco de la presentación queda muy clara una mirada mucho más amplia acerca del formador, en este caso planteado conceptualmente como “agente”, y a los procesos de formación en DEL. Dado que si miramos las características de este agente de desarrollo se mencionan por ejemplo: capacidad para el análisis y la toma de decisiones, experiencia en procesos de desarrollo económico, capacidad para construir sistemas de gobernanza con los actores, conocimiento de la economía territorial local, capacidad de dirección y liderazgo, relaciones públicas y de trabajo en equipo, saber trabajar con los medios de comunicación entendiendo que son divulgadores de imágenes e ideas, responsabilidad integral y ética, capacidad para negociar acuerdos, respeto por las posiciones y reconocimiento de los planteos políticos. Establecer canales de comunicación con los actores y la sociedad civil.

2.6. “Análisis de los procesos de capacitación en Desarrollo Territorial en Argentina”.

Este documento, elaborado por Miren Estensoro, Pablo Costamagna, Miren Larrea y James Karlsen, se enmarca dentro del proyecto *Aprendiendo de las Diferencias* coordinado por ConectaDEL, Orkestra⁹ y Agderforskning¹⁰, recoge el resultado del análisis sobre la oferta de capacitación en DT en Argentina.

⁸ Albuquerque, Francisco. Seminario Aprendiendo de las Diferencias. Programa ConectaDEL. Buenos Aires. Argentina. Abril de 2012.

⁹ Orkestra (Instituto Vasco de Competitividad) es un centro de investigación nacido en el 2006 como resultado de un marco de colaboración público---privada entre el Gobierno Vasco, la Diputación Provincial de Gipuzkoa, cuatro empresas privadas y la Universidad de Deusto, con la misión de mejorar la competitividad en la región. Desarrolla su trabajo de investigación multidisciplinar en ciencias sociales a través de la permanente interacción con los agentes regionales, entre ellos las agencias de desarrollo regional y locales.

¹⁰ Agderforskning es un centro regional de investigación en la región de Agder (Noruega) fundado en 1985. Su misión es la de entender y contribuir al cambio de las empresas, organizaciones y la sociedad en general. Ligados a la Universidad de

Durante el período comprendido entre febrero y mayo del 2012, el proyecto se enfocó en analizar concretamente el caso de Argentina y su oferta de capacitaciones en este ámbito específico teniendo en cuenta que se parte de una gran Región, América Latina, la cual ha desarrollado durante los últimos 20 años, una trayectoria en torno a la capacitación en desarrollo territorial.

A partir de este análisis, se realiza un ejercicio comparativo entre los procesos activos en Argentina y se extraen conclusiones para aportar nuevos elementos al debate de cómo se puede mejorar la oferta de capacitaciones en cada contexto.

¿Qué temáticas se abordaron y cómo se plantea la formación en DT?

Un primer señalamiento que podemos que realizar tiene que ver con que esta investigación no se enfoca directamente al análisis del enfoque pedagógico de las capacitaciones ni tampoco al rol del formador / facilitador, pero sí resulta de especial interés a los fines de nuestra discusión la identificación que realiza en relación a las características de la oferta formativa que brinda elementos que podemos “leer entrelíneas” acerca de cómo se está pensando en la formación y el formador.

También debemos hacer referencia a que la denominación utilizada para caracterizar las ofertas es la de “capitaciones”, que hace alusión a un tipo de experiencias mas de tipo formalizadas (basadas en la certificación de los saberes, aún con diversos grados).

A partir del estudio realizado aquí aparece la capacitación como una búsqueda para construir capacidades analíticas, conceptuales, metodológicas e instrumentales para el fortalecimiento de la actividad de las instituciones a las cuales los participantes representan. Este objetivo se refiere al desarrollo de capacidades individuales.

Entre los contenidos que estas propuestas abordan, un aspecto al cual prestar atención es que ninguna cuenta con contenidos vinculados al enfoque pedagógico, las didácticas y metodologías de formación. A nivel más instrumental aparecen las herramientas pero mayormente ligadas al análisis territorial y no al diseño de proyectos y acciones que tengan un impacto en la transformación del territorio (sólo se visualiza este aspecto en las capacitaciones en territorio en donde prima un enfoque orientado a la acción e intervención).

¿Cómo se entiende al formador / facilitador?

Si bien, como mencionábamos anteriormente, en el estudio no hay una referencia explícita al formador y/o facilitador, es importante destacar del análisis las conclusiones respecto a la perspectiva pedagógica.

En ese sentido se señala que salvo algunas excepciones, en el caso de las capacitaciones formales, el enfoque didáctico/pedagógico responde a modelos más magistrales y tradicionales. Este aspecto abre un ámbito de debate en torno a si los participantes en la capacitación son receptores pasivos de una determinada postura o concepción teórica o son protagonistas de la construcción teórico - conceptual del campo de conocimiento.

El enfoque pedagógico varía en función de esa postura y está relacionado una vez más con el objetivo de la capacitación y la modalidad para la generación del conocimiento (Gibbons, 1998). Y es que, la postura referida a una activa participación en la construcción del conocimiento exige un

Agder, este centro desarrolla su trabajo mediante proyectos tanto regionales, como naciones e internacionales en ámbitos relacionados a la economía social, geografía social y económica, sociología, educación, entre otros.

diálogo constante entre teoría y práctica y la consideración y reconocimiento de todo el conocimiento existente en el grupo.

En el caso de las capacitaciones *en territorio* el docente pretende ser un *facilitador* para la capacitación y la consiguiente intervención en territorio que resulta de la misma. En los casos analizados los entrevistados definen ese rol como *alguien que debe promover la participación y empoderamiento de los participantes; la persona que facilita, promueve procesos, diálogos y acuerdos para el desarrollo de diferentes procesos, en este caso de capacitación; la persona que contribuye a generar una interacción con el objeto de obtener aportes individuales que sirvan al común (al territorio / proceso); aquel que promueve el aprendizaje colectivo, orienta y acompaña a los alumnos en ese proceso.*

Este enfoque parece hacer referencia a activar un *diálogo democrático* (Gustavsen, 1992; 2003) en el cual todos los participantes (tanto docentes como el resto de participantes) son “iguales” en términos de aportación de conocimiento. También facilita un efecto *socializador* del conocimiento a partir de procesos de aprendizaje donde interactúan diferentes tipos de conocimiento (Moulaert y Nussbaumer, 2005).

Como consecuencia, la necesidad de discutir la figura del docente y sus enfoques resulta más evidente que nunca. Asimismo conlleva a considerar la posibilidad de que se transforme, en muchos de los casos, en un *facilitador* más que un formador con una aproximación más convencional y magistral.

Se señala como un tema llamativo que mientras la discusión en torno al porqué de esa formación y el contenido del mismo (el “qué”) ha sido continua en varias redes y ámbitos de discusión entre las personas que ejercen el rol de formador, la reflexión sobre el enfoque pedagógico no ha sido muy extensa. La oferta formativa está la mayoría de las veces más centrada en el contenido y se razona poco en cuales son las competencias de aquellas personas que requiere el DEL para cumplir su cometido.

De la lectura de esta investigación entonces podemos señalar como **elemento innovador que es la primera vez que aparece mencionado en forma explícita la diferenciación entre el docente o formador y el facilitador**, entendiendo a este último como promotor de diálogos, acuerdos y que apunta al aprendizaje colectivo orientando los procesos.

2.7 “Formación para el DEL. Propuesta de un enfoque Pedagógico coherente con la conceptualización DEL”

Este documento, elaborado por Roxana Pérez, forma parte de una secuencia de informes y escritos¹¹ en los cuales se ha ido estructurando y se propone una reflexión sobre la importancia y la necesidad de contar con un Enfoque Pedagógico para enfrentar los procesos formativos para el DEL. Fue utilizado, especialmente, como base para la discusión en el Foro Virtual Enfoque Pedagógico para la formación en DEL, realizado desde el Programa ConectaDEL en Julio de 2012.

¹¹ Los documentos referidos son: Informe Encuentro Regional Red de Expertos(as) y Formadores(as) senior en DEL en Buenos Aires, (Octubre del 2011); Documento de trabajo “Lineamientos básicos para iniciar una reflexión acerca de un modelo pedagógico de Formación en DEL” (Diciembre 2011); Presentación Webinar de Pedagogía en DEL, a partir del documento de trabajo, Febrero 2012 y Presentación en Seminario “Aprendiendo de las diferencias” de Mayo 2012.

¿Qué temáticas se abordaron y cómo se plantea la formación en DT?

Desde el planteo de este documento, la Formación para el DEL se presenta, como una oportunidad que contribuye al desarrollo, como una estrategia para concordar posiciones acerca del DEL, como un proceso dinamizador de conocimientos y actitudes, donde el conocimiento transformado en competencias se vuelve capital humano permitiendo a las personas posicionarse en la sociedad como sujetos políticos activos y en grado de contribuir a su transformación (Frabboni, 2007 Bauer, 2008).

La formación vista desde esta perspectiva, debería generar espacios de interacción participativa, de discusión colectiva, que permitan analizar y plantear la búsqueda de soluciones diversas a un mismo problema, que permita “abrir la mente” para que el DEL no sea “para las personas, sino desde las personas”.

Se plantean los siguientes interrogantes ¿Por qué es necesario reflexionar sobre la importancia de un enfoque pedagógico a la base de la Formación para el DEL?

- ✓ Porque la selección de un determinado enfoque pedagógico condiciona el como se enfrenta la Formación. Y dar por ende coherencia a la transformación proyectada a través de la formación.
- ✓ Porque toda acción formativa tiene como punto central un proceso de Aprendizaje y el logro de ciertas metas a nivel de conocimientos, actitudes y/o habilidades. Los enfoques pedagógicos detrás de las acciones formativas determinan lo que se entiende por conocimiento y por lo tanto definen las prácticas pedagógicas de los formadores.
- ✓ Porque dependiendo del enfoque pedagógico seleccionado, el aprendizaje y el conocimiento, poseen diferentes acepciones, puede verse como una visión estática y limitada de transferencia de “objetos” de conocimiento específicos, hasta como un proceso dinámico y amplio que involucra un conjunto de acciones, reflexiones planificadas y orientadas a la formación y desarrollo de competencias individuales/colectivas.
- ✓ Porque ningún proceso formativo es neutro, los enfoques pedagógicos permiten estructurarlos sobre una base teórica e ideológica determinada, coherente con objetivos pedagógicos y competencias que se busca lograr al final del proceso de formación.
- ✓ Porque tener claro el enfoque desde donde se planifica la formación permite la sistematización, referida a la capacidad que deben desarrollar los formadores en cuanto a la organización del conocimiento pedagógico.

Un tema muy importante a señalar, y que aparece por primera vez enunciado en los antecedentes que venimos analizando, es la diferencia que se establece entre formación y capacitación. En esta línea se opta por la primera estableciendo que el término **Formación**, se entiende como una preparación más profunda, cuyo objetivo va más allá de lograr la maestría de habilidades específicas, ya que busca un cambio de actitud y una formación integral sobre un argumento temático, en contraposición a la **Capacitación**, que suele ser usada en forma análoga a un entrenamiento orientado al conocimiento sobre algún área determinada conducente hacia una o varias habilidades específicas.

¿Cómo se entiende al formador / facilitador?

Según este planteo, que de alguna manera ha sido un disparador para las discusiones posteriores del

Programa ConectaDEL, para pensar en el formador es importante el aporte del enfoque de Competencias, desde el cual el conocimiento no consiste en la sola adquisición de aprendizajes cognitivos (del ámbito del saber racional), sino que abarca también la potenciación y/o desarrollo de una serie de capacidades y destrezas del actuar y del ser.

Aquí se utiliza el adjetivo Formador para describir a la persona que tiene la tarea de guiar y facilitar una práctica educativa y para lo cual se entiende que debería poseer algunas competencias básicas.

Más que ponerse en un rol de Educador/Experto el formador DEL debería saber poner su conocimiento y experiencia a disposición de las personas que está formando, como un facilitador, un comunicador generoso de su expertiz, un generador de dialogo educativo. **Entendiendo que el rol de facilitador no significa abandonar la dirección del proceso formativo ni la autoridad que su expertiz le concede**, sino que significa ayudar al que aprende a construir saberes y a apropiarse de ellos. Facilitándoles el ser parte, el involucrarse en la proyección de su formación, y en el desarrollo de su capacidad crítica, para tomar parte en ella, en vez de limitarse a seguirla ciegamente. (Ver Freire, Macedo, 2008).

En cualquier caso, el Formador en el ámbito DEL debería partir de la base que desde su rol debe ser un Facilitador que intenta:

- ✓ Comprender las exigencias de los destinatarios de la formación (Perfil , contexto territorial si fuera el caso de una formación específica)
- ✓ Realizar un diagnóstico de las necesidades formativas del grupo a formar
- ✓ Planificar una propuesta formativa coherente con la conceptualización DEL
- ✓ Acordar/negociar algunas metas, objetivos, materiales, contenidos con el grupo destinatario de la formación.
- ✓ Incentivar la participación en el proceso formativo para complementar la planificación con recursos materiales, experiencias, casos, bibliografía, etc.
- ✓ Reinterpretar el proceso formativo a partir de las contribuciones sin olvidar nunca que en la educación para adultos no se parte jamás de cero, existe un conocimiento localizado vinculado a las experiencias de quienes operan y viven el contexto.
- ✓ Que su rol del Formador DEL no consiste sólo en transmitir conocimientos y experiencias personales, sino generar una dinámica de formación interactiva, participativa y significativa que ponga en sinergia su conocimiento y expertiz con el de las personas que participan del proceso formativo;
- ✓ Que como Formador entregue herramientas del saber, del actuar y del ser para permitir a la persona que interactúan con él/ella, tomar conciencia de sus competencias para aportar desde su rol y su condición a fomentar, estimular y apoyar iniciativas DEL en un territorio determinado.

Para aportar a la discusión de la temática, si bien se amplía la mirada sobre el rol del formador, lo que se lee entre líneas es que aún se sigue pensando en el formador como docente, por lo cual sus capacidades y competencias más allá de que no se limitan solamente a la transmisión de conocimientos, se inscriben en el ámbito de procesos de enseñanza – aprendizaje. Y en ese sentido, vuelve a aparecer la facilitación como una característica del formador, como una cualidad que éste debe tener y que en todo caso el sujeto destinatario de la formación será quién aplicará esos saberes (ese modo de facilitar y activar procesos en el territorio).

Y aquí se nos presentan nuevas preguntas que en el momento del foro no se evidenciaban porque necesitábamos contar con otros elementos previos. El principal interrogante es si no es la figura del facilitador la que contiene mejor aquello que queremos transmitir cuando pensamos en la formación

en DEL. Y en ese caso, cuál es el rol de ese facilitador, qué características tiene que tener y que funciones debería cumplir.

2.8. “Memoria – Foro Enfoque Pedagógico para la formación en DEL”

Este documento contiene las principales discusiones, debates y conclusiones del Foro Virtual Enfoque pedagógico para la formación en DEL. Este espacio virtual contó con la inscripción de 55 personas de los cuales participaron y finalizaron en forma activa 30 participantes provenientes de Argentina, Perú, Nicaragua, Guatemala, Panamá, México, El Salvador, País vasco, España e Italia.

A continuación recuperamos las ideas principales surgidas del intercambio en relación a las preguntas que nos venimos formulando a lo largo de este documento: cómo se plantea a la formación en DEL y cómo se entiende al formador / facilitador.

¿Qué temáticas se abordaron y cómo se plantea la formación en DT?

De los aportes de los participantes surgen algunos aspectos interesantes a destacar respecto a cómo se entiende y debería ser la formación en DEL.

En este sentido, una perspectiva que se planteó en el foro fue la importancia de situarnos desde la formación como un proceso siempre inacabado, que nunca es total. En donde también debemos tener en cuenta el que juegan los condicionamientos propios de la época histórica que nos toca vivir que, en algunas ocasiones, permiten o imposibilitan generar situaciones que apunten a la transformación. Desde esta mirada la formación no debería ser considerada como la consecución de unos objetivos logrados, un producto alcanzado, sino como un proceso histórico en constante tensión.

Es un proceso político, ya que implica ir más allá de acciones de sensibilización y formación, implica promover la toma de conciencia crítica, participación ciudadana, intervención en los procesos sociales-económicos-culturales- visibilizar realidades excluidas e incidir en la toma de decisiones y en políticas públicas.

Aparece entonces en estos intercambios un elemento novedoso que no había sido explicitado anteriormente que es la dimensión política de los procesos de formación. Entendiendo a la política como la puja de diferentes posiciones, la negociación de posiciones que muchas veces no suele ser armoniosa sino todo lo contrario. Las diversas posiciones frente al mundo suelen generar complejidades que las instancias de formación deben considerar, más aun tratándose de las temáticas de desarrollo territorial en donde se presenta un fuerte componente ético y de transformación.

Por otro lado también el reconocimiento de las instancias educativas, entendidas en un sentido amplio, están sujetas e inscriptas en tiempos históricos concretos. Por lo cual es interesante destacar este elemento novedoso de los “condicionamientos”, en donde la acción formativa puede tener horizontes de transformación pero los contextos dificultan alcanzar situaciones para modificar el orden de las cosas.

Volviendo a la dimensión política, los y las participantes del foro propusieron analizar también las relaciones de poder que emergen en los procesos formativos. Si el que conoce el territorio es quien “sabe” el territorio, debe tener el poder de incidir ampliamente en los trayectos formativos que intentan directamente transformar ese espacio.

Respecto al enfoque se destacó que es importante generar un enfoque "desde las personas", lo cual significa reconocer sus experiencias y potenciar sus capacidades. Este nuevo enfoque está aún en ciernes pero apostamos por la construcción colectiva de esa nueva pedagogía.

Mejorar nuestra capacidad de aprender de las lecciones prácticas y de la capacidad de sistematizar las experiencias que se desarrollan a fin de utilizar recursos didácticos y pedagógicos basados o lo más cerca de la realidad a la que se enfrentan los agentes locales.

¿Cómo se entiende al formador / facilitador?

Cabe destacar que en el foro se planteó directamente como interrogante cuáles serían las competencias del formador en DEL (no se incluyó en la consigna la idea de facilitador). Frente a esta pregunta recuperamos algunos de los aspectos que nos resultaron más significativos a los fines de este documento. Se pensaba en un formador que debería tener las siguientes características:

- Poseer inserción en la cultura local; actitud proactiva ante los problemas; identificación de oportunidades; liderazgos, confianza, entusiasmo; trabajo en equipo; facilitación de talleres participativos; identificación de difusión de buenas prácticas de desarrollo económico local.
- Diferenciar y recuperar la importancia que tienen los saberes locales tradicionales; revisar estrategias pedagógicas para implementar mejor nuestro trabajo.
- Recuperar y sistematizar todas las experiencias empíricas y comprometerlos con la praxis en cada territorio.
- Desaprender permanente, apertura a nuevas experiencias y pareceres de los actores del territorio.
- Esfuerzo por suspender nuestros juicios en pos de lograr una buena interacción y comprensión del otro.
- Empatía y Simpatía para garantizar la confianza en dichos actores/fuerzas.
- Capacidad para leer / comprender el territorio, en conjunto con sus actores (que el formador se territorialice)
- Capacidad de aprender desde lo local e integrar la cosmovisión local.
- Capacidad de facilitar la articulación de propuestas, los procesos de formación no pueden quedar en el conocer herramientas o recursos solamente.
- Explicitar su proyecto político, en un sentido amplio, para escapar a la supuesta neutralidad de los saberes expertos.
- Considerar las relaciones de poder, más si pensamos que el DEL considera la participación de gobiernos locales, empresa privada, emprendedores y sociedad civil.
- Analizar la percepción que los actores sociales tienen del proyecto político para su territorio y las relaciones de poder que se establecen, conocer lo que desean para su territorio.
- Poner énfasis en la práctica lo que permitirá que el formado compruebe y valore la enseñanza recibida y eso haga de su aprendizaje un "aprendizaje significativo".

De la lectura de estas competencias del formador, es llamativo tomar para el análisis que la mayoría de ellas se sitúan desde una perspectiva de los procesos educativos mucho más amplia, pueden pensarse más allá de las instancias específicas de enseñanza – aprendizaje y mirarse desde la gestión

del desarrollo territorial. Pareciera haber aquí una concepción que podemos situar más como un facilitador de procesos que un formador equiparado a un docente.

2.9. Curso “Formación de Formadores en Desarrollo Económico Local para Centroamérica y República Dominicana”

El curso de Formación de Formadores en Desarrollo Económico Local, DEL para Centroamérica y la República Dominicana, busca brindar herramientas teóricas y prácticas que permitan a las y los participantes convertirse en multiplicadores de experiencias que fomenten procesos de desarrollo económico en los países y localidades.

Se realiza en el marco del Programa Conecta DEL, la Fundación DEMUCA/Cooperación Española y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) a través de su Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), con el apoyo del Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local de la UNED - Costa Rica.

¿Qué temáticas se abordaron y cómo se plantea la formación en DT?

En el caso de esta experiencia hemos tomado para el análisis la currícula de formación y los informes realizados por la coordinación, por lo cual realizaremos una mirada sobre estos aspectos dado que en esta instancia no hemos accedido a la realización de entrevistas que nos permitan contar con otras perspectivas más allá de los escritos. Haciendo esta aclaración retomaremos algunos aspectos de interés a los fines de nuestro análisis.

Respecto al proceso de formación en DT aparece nuevamente, como indicábamos al inicio la formación de formadores como aquellos que son los multiplicadores en territorio. Y se establece que este formador debe poseer conocimientos y destrezas en las siguientes temáticas: el enfoque del desarrollo económico local, descentralización y gobernanza institucional de los procesos DEL, empresas, redes de empresas, cadenas e innovación; políticas de empleo e inclusión social; desarrollo territorial rural; gestión del desarrollo territorial.

Lo que es interesante “leer entrelíneas” en la currícula y documentos de esta propuesta es que, a partir de los temas planteados y de la modalidad teórico – práctica, vinculada al análisis de casos y al desarrollo de un proyecto de intervención concreta desde el inicio del curso, el formador pareciera asimilarse mayormente a la idea de “agente” que mencionábamos anteriormente desde el planteo de Francisco Alburquerque.

Aunque debemos señalar también que no aparecen en la currícula y los módulos temáticos, referencias explícitas respecto al enfoque pedagógico del curso ni tampoco a que este eje sea incluido como tema a abordar desde algunas de las líneas conceptuales y prácticas propuestas, como por ejemplo desde la gestión del desarrollo territorial. Esto también puede obedecer a que este curso se inició en agosto de 2012, donde recién se estaba profundizando el debate del enfoque pedagógico (post foro virtual).

Como aprendizaje es importante seguir marcando en cómo se utiliza la expresión “formador de formadores” para los cursos y luego, más allá de las referencias a los temas y a lo que se espera que los y las participantes adquieran en ellos, no hay un posicionamiento explícito de que se entiende, o en mejor caso, que entendemos desde ConectaDEL, por formación de formadores. Pareciera ser que este nombre se debe mayormente a la denominación definida por el Componente 2 del Programa (Generación de capacidades y materiales para la formación) que a una reflexión colectiva más profunda que quizás recién a esta altura del desarrollo de las actividades estamos en condiciones de realizar.

¿Cómo se entiende al formador / facilitador?

Principalmente podemos mencionar que se entiende al formador como multiplicador de sus capacidades en la gestión del territorio, como una figura de apoyo y acompañamiento. Aquí podemos destacar algunas características interesantes a partir de las capacidades que se esperan que los participantes adquieran, tales como:

- Ser un agente de cambio en el territorio consciente y entrenado en los diversos elementos que constituyen una estrategia de desarrollo económico local.
- Potenciar y desarrollar capacidades en otras personas para que puedan diseñar y ejecutar procesos de DEL
- Conocer y utilizar a nivel de experto/a, herramientas y metodologías que faciliten el conocimiento del territorio, los actores involucrados y los procesos asociados al DEL
- Impulsar, diseñar, gestionar e implementar procesos de desarrollo económico local.

De esta caracterización aparecen referencias explícitas respecto a herramientas y metodologías que faciliten el conocimiento y la formación de capacidades en las personas como competencias que debería tener un formador en DEL.

Esta concepción también se visualiza entre los objetivos del curso: desarrollar capacidades y conocimientos que faciliten el apoyo y el acompañamiento a operadores y animadores de procesos de desarrollo económico local.

Y en algunos de los objetivos específicos: reforzar las capacidades de los/las formadores y capacitadores participantes, exponiéndolos a un proceso de análisis y construcción colectiva de conocimiento alrededor de la temática del desarrollo económico local y sus instrumentos de actuación, “aprender haciendo”, es decir, el que simultáneamente con el impartir conocimientos se hará una aplicación concreta en la formulación de una estrategia referida a una realidad local, mejorar las metodologías pedagógicas e instrumentos didácticos que se utilizan durante los procesos de formación y capacitación en desarrollo económico local.

En estos objetivos podemos ver una referencia explícita al enfoque pedagógico asociado al posicionamiento del curso en tanto la consideración del conocimiento como construcción colectiva, la vinculación teoría – práctica y la recurrencia del énfasis puesto en las metodologías e instrumentos didácticos.

De la lectura de esta experiencia un interrogante posible respecto a lo que venimos planteando, lo retomamos de uno de los participantes del foro virtual del Enfoque pedagógico en tanto se preguntaba si hablamos de *“formador de formadores, solo pensando en la multiplicación de la propuesta pero no en las “competencias” del formador en tanto enfoque pedagógico, en tanto didácticas DEL, en tanto facilitadores. Aquí hay aprendizaje de conocimientos y capacidades pero no de las actitudes y valores del formador”*¹².

Una caracterización similar, aparece en el **Curso de Formación de Formadores Perú**, iniciado en septiembre de 2012. Allí los temas de formación planteados fueron: el Enfoque DEL; Cambio estructural, globalización y competitividad sistémica territorial; Como iniciar un proceso DEL + Identificar potencialidades productivas y de empleo locales; La Gestión del Plan Estratégico y las Agencias de Desarrollo Económico Local y Las estrategias de desarrollo económico territorial.

Tanto en la currícula de formación como en los módulos temáticos (coincidentes con la Guía Fomin) no hay una referencia explícita al enfoque pedagógico del curso ni tampoco se lo incluye como tema

¹² Reflexiones de los participantes. Memoria – Foro Enfoque Pedagógico para la Formación en DEL. Programa ConectaDEL. Julio 2012.

a abordar. Lo que si se menciona es la idea de los conocimientos básicos que debe tener un agente promotor, los valores y actitudes personales.

2.10. “Taller Regional de Investigación – Acción para el Desarrollo Territorial – Sistematización de la experiencia”.

En este documento presenta y analiza la experiencia del **Taller**, realizado en febrero de 2013, en la Ciudad de Buenos Aires, Argentina organizado por ConectaDEL, en colaboración con Orkestra Instituto Vasco De Competitividad; del cual participaron 26 personas con perfiles de investigadores, docentes, consultores, agentes del estado, todos actores territoriales provenientes de diversos países de América Latina.

El objetivo del curso fue el de reflexionar y profundizar, junto con los participantes, acerca de la investigación acción en el desarrollo territorial y también sobre el papel del facilitador en relación a la interacción de distintos tipos de conocimientos que existen en los territorios.

Para el caso de esta experiencia omitiremos la pregunta por sobre cómo se entiende la formación en DT dado que el encuentro se basó mayormente en reflexionar y discutir la figura y el rol del facilitador vinculado a la Investigación – Acción.

¿Cómo se entiende al formador / facilitador?

Esta experiencia se constituyó como un hito en las reflexiones que veníamos teniendo respecto al debate del enfoque pedagógico, pero principalmente nos movilizó a pensar en la distinción entre el formador y el facilitador, revisando si no es éste último el que mejor “representa” e incluye las características que debe tener un formador y un gestor en DEL.

El enfoque del facilitador discutido en el taller nos amplió la mirada otros ámbitos, más allá de los procesos educativos formales o no formales. Por ejemplo ensanchar la mirada a que **el facilitador también es un investigador** (desde el punto de vista de la investigación – acción) que puede, o al menos debería, conectar discursos y establecer los puentes entre la acción, la investigación y la participación. En este marco un facilitador podría pensar en la importancia de no dar sólo respuestas a los temas sino poder generar nuevas y mejores preguntas, trabajar en equipo, acompañar procesos de construcción política con actores, entre los primeros temas que fueron surgiendo.

Muchos de nosotros hasta encontrarnos con estos debates y con otros marcos conceptuales y metodológicos vinculábamos al facilitador con aspectos actitudinales, con una persona con ciertas destrezas que maneja situaciones y procesos de taller, cuya tarea se vincula con la gestión de la participación, con las metodologías, donde además no aparecía un trabajo en conjunto o un equipo sino una sola persona coordinadora de ese proceso.

En definitiva se asociaba la facilitación a una sesión de taller, no como un proceso a largo plazo en donde se generan conexiones y en donde facilitar también es todo lo que ocurre previo al encuentro con los actores.

Finalmente el facilitador parecía poseer una posición neutra, más técnica mientras que se remarcó que el proceso requiere una posición política del investigador donde se necesita un compromiso para potenciar los aprendizajes.

De las discusiones e intercambios se fue construyendo colectivamente una mirada acerca del facilitador, aún con disensos y contradicciones. Y otro aspecto que se identificó es la capacidad que debemos tener desde nuestro rol para generar espacios de diálogo como espacios para el aprendizaje, para la intervención y para la coordinación y el diseño de políticas. Asumiendo la importancia de reconocer el conflicto/consenso como proceso, muchas veces tenemos procesos que

pretenden evitar el conflicto y este es natural en los procesos de diálogo.

La facilitación entonces es cuestión de equipos con conocimiento teórico de los temas relevantes y con aplicación del conocimiento en contextos complejos. Es fundamental para este proceso tener en cuenta al menos dos momentos: por un lado el proceso mismo de la facilitación y cómo éste ocurre, y por otro, qué nuevos aprendizajes obtenemos de dicha facilitación.

En esta línea, como aspecto a incluir en este rol del facilitador que estamos construyendo, uno de los aportes claves de la IA radica en la importancia de compartir el conocimiento de la experiencia sistematizada. No sólo con los involucrados en el proceso sino también con otros actores y sectores, también tratando de mostrar una reflexión válida en el ámbito académico.

Un avance importante para el debate fue la propuesta de trabajar conjuntamente en la propuesta de una definición de los términos de formador, experto y facilitador. Como punto de partida se presentaron tres definiciones que mostraban tres miradas distintas:

- a- Una definición de Pablo Costamagna de **formador**: “son las personas que trabajan en procesos de formación. Tienen el mandato explícito de formar, capacitar. Están en el aula, en seminarios”
- b- La definición de ConectaDEL de **experto**: (según el Fomin) “son las personas que tienen un conocimiento especializado, se valida a través de su CV y sus años de trayectoria”.
- c- La devolución sobre los aportes de los grupos sobre el papel del **facilitador**: “articular, generar, gestionar, promover, propiciar. Diálogo, acción, actores, proceso, reflexión”.

A continuación, se señalan las definiciones a las que se llegó a partir del ejercicio de taller. Cabe señalar al respecto que los grupos trabajaron en la definición del formador, experto y facilitador. Una vez en la discusión, una de las aportaciones, aceptada por mayoría, fue que debía especificarse en el título que eran formador, experto y facilitador **en desarrollo territorial**.

- a- Formadores/as en desarrollo territorial: “Son las personas que contribuyen a desarrollar competencias y capacidades de los actores locales valiéndose de herramientas pedagógicas adecuadas al perfil de los participantes y del territorio”.
- b- Expertos/as en desarrollo territorial: “Persona con conocimiento teórico-práctico en determinada área temática”.
- c- Facilitadores/as en desarrollo territorial: En este caso, el juego de votaciones llegó a un punto en el que había tres posiciones con el mismo apoyo entre los decisores. Por la presión de tener que avanzar en el proceso, se dejó este tema sin resolver. Dichas definiciones fueron:
 - C1) “Personas o equipo que es activador sinergizante de diálogos-reflexión para construir bases para la acción”
 - C2) “Personas o equipo que promueve procesos de reflexión acción”
 - C3) “Personas o equipo que animan procesos de diálogo y acciones en desarrollo territorial”

Como síntesis del proceso realizado podemos mencionar que uno de los debates más ricos para analizar como un aprendizaje significativo en relación a los ejes conceptuales, tuvo que ver con la discusión en torno al facilitador. Esta discusión no sólo abrió el juego a pensar y replantear el rol del facilitador sino visualizar que aún no poseemos lenguajes compartidos en relación a estos temas,

más aún en lo que tiene que ver con facilitadores en DEL.

Otro elemento a señalar, tal como se mencionó con anterioridad, fue cómo se había entendido, en su mayoría, el lugar del facilitador como aquel que sólo resuelve o coordina las instancias relacionadas con las dinámicas de taller, con las didácticas y las metodologías, siendo sumamente enriquecedor en este sentido el aporte de la IA, ampliando la mirada sobre este rol y entendiendo la figura del facilitador, en primer lugar como un equipo que conjuga diversos saberes y “haceres” y, en segundo lugar, como un equipo articulador de procesos que dinamiza las acciones y que propicia el diálogo, que gestiona los conflictos y promueve los aprendizajes.

2.11. “Guía práctica para la facilitación de espacios y procesos en Desarrollo Económico Local y Territorial”

Este documento no pertenece al Programa ConectaDEL pero la hemos tomado como referencia para mirar cómo en otras experiencias se aborda la figura del facilitador para tomar aprendizajes a los fines de nuestra discusión.

La publicación es una Guía de facilitación publicada en 2013 por CONGOPE (Consortio de Gobiernos Autónomos Provinciales del Ecuador) y se plantea como una fuente de referencia que proporcione los principales elementos conceptuales y técnicos de la facilitación requeridos por un gestor o una gestora del fomento productivo. Bajo el objetivo de diseñar, implementar y evaluar una amplia gama de espacios participativos en torno al Desarrollo Económico Local y Territorial (desde reuniones de trabajo hasta eventos masivos) que tengan como denominador común su aporte al cumplimiento de los objetivos y metas trazadas a nivel de un territorio y sus instituciones públicas, privadas y comunitarias.

Como en el caso anterior para analizar este caso obviaremos la pregunta por cómo se entiende la formación en DT dado que la publicación se aboca solamente a la facilitación de procesos y al facilitador.

¿Cómo se entiende al formador / facilitador?

Principalmente se refiere a técnicas de facilitación de espacios y procesos de Desarrollo Económico, se los enfoca desde la importancia de innovar metodológicamente los procesos de Desarrollo Económico Territorial y que se adquieran nuevos conocimientos y destrezas en técnicas esenciales de facilitación.

Se considera como un aporte específico al fortalecimiento de las llamadas “competencias blandas”. Esto refiere al conjunto de competencias que permita diseñar e implementar espacios de diálogo y aprendizaje efectivo en los territorios para potenciar los impactos de sus iniciativas de fomento de cadenas.

Desde este equipo de trabajo definen a la ffacilitación como un proceso de interacción en grupo, estructurado y dirigido por un facilitador o, mejor, un equipo de facilitadores, con base en diferentes técnicas, métodos o herramientas. En donde un grupo de personas trabaja conjuntamente hacia un objetivo o meta, se debería contar con una facilitación, porque la facilitación busca mejorar los procesos de comunicación y cooperación en grupos de trabajo.

Según estos autores, la facilitación empieza con el establecimiento y diseño de la relación entre facilitador y participantes. Los supuestos (el contexto, las cuestiones y los temas, así como la relación y las expectativas entre los participantes) juegan siempre un papel particular y deben ser tomados en cuenta desde la fase preparatoria. Podemos visualizar una facilitación entonces como un conjunto de procesos que permiten transformar colectivamente insumos en nuevos productos.

Desde esta perspectiva se definen diferentes espacios de facilitación que contempla un proceso DET dinámico:

- **Espacios de dialogo, información y consulta** (como conferencias, simposios, mesas redondas o foros).
- **Reuniones de trabajo y coordinación** (por ejemplo, sesiones de trabajo de mesas de concertación público-privada-social a nivel de un sector, subsector, cluster o cadena de valor).
- **Talleres** (de planificación, seguimiento, evaluación, capacitación, tanto a nivel de una organización como a nivel interinstitucional publico-privado-social).
- **Espacios de negociación** (por ejemplo, de una alianza interinstitucional para la innovación, de un negocio inclusivo o proyecto publico-privado, etc.).
- **Espacios de mediación y resolución de conflictos** (por ejemplo, conflictos entre actores de la misma cadena, conflictos de intereses entre actores privados que pertenecen a diferentes sectores de la economía local, conflictos entre públicos y privados en torno a políticas y normativas de fomento productivo, conflictos entre actores públicos de diferentes niveles administrativos sobre prioridades estratégicas o demandas prácticas en la asignación de recursos, etc.).

El rol del facilitador, según estos autores, consiste en facilitar el dialogo entre los participantes, es decir, en lograr que la **comunicación** entre personas y grupos sea eficiente, eficaz, significativo, productivo, integrador, formativo, motivador, creativo y placentero.

El facilitador es un ayudante metodológico, un catalizador para las diversas ideas que se presentan en un grupo. El desafío específico de la facilitación en procesos de Desarrollo Económico Territorial consiste en motivar y mantener un dialogo constructivo entre actores de diferentes procedencias institucionales (publicas, privadas y sociales), con experiencias e intereses distintos y diferentes culturas y lógicas organizacionales.

En resumen, el facilitador DET es un especialista metodológico en el camino hacia como mejorar la comunicación en función de objetivos y metas compartidos alrededor del Desarrollo Económico Territorial. Moviliza los conocimientos de que disponen los participantes a través de la formulación de preguntas, tanto en sesiones plenarias como en trabajos grupales. Facilita el intercambio de informaciones y la solución de conflictos y problemas en el curso del dialogo.

En líneas generales esta experiencia nos brinda algunas pistas interesantes para pensar en la figura y el rol del facilitador que estamos construyendo desde ConectaDEL. Por un lado presenta una dimensión amplia al situarlo más allá de las sesiones de taller e incorporar su función en otros espacios como las reuniones de trabajo, los espacios de diálogo y negociación. Pero desde una primera lectura sigue primando en este enfoque una mirada del facilitador como aquel que domina las técnicas y las metodologías (especialista y ayudante metodológico) y, por otro lado pareciera ser que el facilitador siempre interviene en instancias planificadas y diseñadas mientras que en nuestro caso, pensamos en la facilitación casi como una característica que atraviesa al proceso mismo del DT en la gestión, la formación y la gama de procesos que transcurren en el territorio. Que en muchos casos son situaciones imprevistas, de la cotidianidad y el día a día que requieren de ciertas características individuales y colectivas que van más allá de las actividades planificadas y que no empiezan solamente en el diseño de las mismas sino mucho antes.

Siguiendo con la premisa de recuperar algunas nociones vinculadas al facilitador, que se abordan en otras experiencias más allá del Programa ConectaDEL, es que no interesa plantear la noción de

articuladores como otra modalidad que propone el “**Curso de Formación de Articuladores**” en el marco de la oferta de posgrados y formación continua de CLAEH, (Centro Latinoamericano de Economía Humana – Uruguay) en el área de innovación y desarrollo.

En su material de difusión se menciona a la **formación de articuladores** como un proceso de aprendizaje vivencial apoyado en un marco teórico, dirigido a personas que por su vinculación con diversas organizaciones se enfrentan al desafío de articular procesos complejos. Integra la perspectiva del factor humano como la clave en el desarrollo organizacional, combinando la vivencia y la comprensión del proceso de construcción de confianza como uno de los requerimientos básicos para establecer relaciones eficientes y efectivas.

Como objetivo general se plantea contribuir al fortalecimiento del rol de los articuladores como agentes de cambio y aprendizaje para la construcción colectiva; generadores de conversaciones efectivas; colaboradores creativos en la búsqueda de soluciones que manejen el arte y la técnica de las redes; promotores de nuevas actividades de asociación desde un rol generalista y enfocado en la acción.

Mientras que aquello que se espera de un articulador será: autoconocimiento de su persona con énfasis en el desempeño del rol de articulador; manejo del concepto de dinámica y técnica de grupo; desarrollo de múltiples técnicas y herramientas para la realización de la tarea; moderación, coordinación y articulación de colectivos humanos en la complejidad; conocimiento de las políticas públicas para el desarrollo en Uruguay y su evolución en los últimos años; manejo de herramientas de articulación como instrumentos de ejecución de política y para el diálogo público-privado.

De la lectura de esta propuesta vuelve a surgirnos nuevamente el énfasis puesto en las técnicas, metodologías y herramientas como base de procesos de diálogo y concertación entre los actores, como si la destreza en el uso de ellas garantizara por sí misma la transformación y la acción en el marco de los procesos que se dan en los territorios. Si bien aparece un elemento interesante que es el trabajo en la complejidad se mencionan palabras como eficiencia y eficacia que al menos entran en contradicción con el enfoque pedagógico que venimos planteando y donde pareciera que se orientan las acciones solo al plano de competencias más instrumentales.

3. REFLEXIONES Y NUEVOS INTERROGANTES

A partir del recorrido realizado por los principales antecedentes del Programa y otras experiencias en donde se abordan las temáticas de formación y facilitación en Desarrollo Territorial podemos recuperar algunas conclusiones, pistas e interrogantes de cara a una nueva discusión con los actores que forman parte de la red ConectaDEL.

En primer lugar tomaremos las conclusiones del eje de análisis referido a como se ha entendido la formación en DEL para luego abocarnos a cómo se concibe y caracteriza el formador y/o facilitador y finalmente presentar algunos interrogantes finales.

Avances y debates sobre la formación en DT

Es interesante dar cuenta de los avances generados en relación a cómo se ha entendido la formación en el marco de ConectaDEL desde que comenzaron las discusiones respecto al enfoque pedagógico.

En este marco podemos mencionar que las discusiones iniciales se orientaron mayormente a hacer visible la necesidad de contar con un enfoque pedagógico coherente con el enfoque DEL. Pero que mayoritariamente se pensaba en que los procesos de formación solo ocurrían en los espacios

formales, circunscriptos al ámbito del aula.

Se planteaban mayormente la idea de formación de formadores, dándose por hecho de alguna manera que los procesos DEL requieren de esta figura de formador como “agente multiplicador”, bajo la necesidad de generar instancias que “capaciten” a los actores que luego se desempeñaran en el territorio. Pero subyace que estas instancias de formación solo ocurren en procesos formales, o en espacios destinados específicamente a la capacitación.

Como aprendizaje es importante seguir marcando en cómo se utiliza la expresión “formador de formadores” para los cursos y luego, más allá de las referencias a los temas y a lo que se espera que los y las participantes adquieran en ellos, no hay un posicionamiento explícito de que se entiende, o en mejor caso, que entendemos desde ConectaDEL, por formación de formadores. Pareciera ser que este nombre se debe mayormente a la denominación definida por el Componente 2 del Programa (Generación de capacidades y materiales para la formación) que a una reflexión colectiva más profunda que quizás recién a esta altura del desarrollo de las actividades estamos en condiciones de realizar.

Pareciera existir un acuerdo tácito de que se debe formar a otros (capacitarlos), para lo cual se requiere ser coherente con el enfoque DEL. Pero al inicio se sigue hablando de expertos, lo cual presupone (aún sin tener dicha intencionalidad) un posicionamiento pedagógico contrario al enfoque que se propone.

También se visualiza, y esto aparece como una constante a lo largo de todo el recorrido que realizamos, un énfasis importante en las dimensiones instrumentales de los procesos educativos por sobre las dimensiones analíticas y reflexivas. Muchas de las expectativas se centran en las herramientas o técnicas para resolver situaciones concretas – siempre más enfocadas a la situación aúlica – por sobre las reflexiones en torno a cómo entender los procesos educativos, cómo vincularnos con los actores del territorio, que actitudes o características debo asumir como “formador – facilitador” que no se resuelven solamente con el manejo de las didácticas, si bien estas últimas son de suma importancia.

En este sentido, las didácticas en DEL se abordan como metodologías y no se discute previamente como concebimos a los actores, al conocimiento, al enfoque pedagógico y al desarrollo territorial y como ello se vincula con una perspectiva de cambio.

Por otro lado, un acuerdo que encontramos parece ser que los procesos educativos no parten únicamente de lo que, previamente, el educador considera que el “otro” debe conocer, sino que tiene que preguntarse necesariamente por el destinatario: quién es, que recorrido tiene, qué experiencias ha transitado, entre otros.

También se visualiza un consenso respecto a que la formación en DEL implica acción. Quizás no planteada en tanto réplica y/o adaptación que provocan una sensación de procesos estáticos o repetitivos que se modifican mínimamente, sino como **transformación constante**.

A partir de la realización del Seminario Aprendiendo de las Diferencias, se nota un avance interesante respecto a la necesidad de aprender los temas pedagógicos vinculados a la construcción de capacidades en el territorio, y discutir algunos lenguajes comunes porque se tienen interpretaciones distintas.

Aquí puede leerse, con mucha más fuerza, una concepción más amplia de los procesos de formación en DEL que trasciende las instancias de capacitación o enseñanza formal (maestrías, diplomados, carreras de grado y cursos con acreditación) y se relaciona con otras acciones posibles fuera de aquellas enmarcadas en situaciones de enseñanza – aprendizaje. Con esto nos referimos por ejemplo a: estilos de gestión, espacios de concertación y negociación, espacios de diálogo, modos de

vinculación con los actores, modalidades de comunicación, entre otras.

Otro tema importante a señalar, es que para trabajar en el marco del Foro Virtual de Enfoque Pedagógico se establece una diferencia entre lo que se entiende por formación y por capacitación. Se opta por la primera estableciendo que el término **Formación**, se concibe como una preparación más profunda, cuyo objetivo va más allá de lograr la maestría de habilidades específicas, ya que busca un cambio de actitud y una formación integral sobre un argumento temático, en contraposición a la **Capacitación**, que suele ser usada en forma análoga a un entrenamiento orientado al conocimiento sobre algún área determinada conducente hacia una o varias habilidades específicas.

También desde el foro se suma la idea de situarnos desde la formación como un proceso siempre inacabado, que nunca es total. En donde también debemos tener en cuenta que intervienen los condicionamientos propios de la época histórica que nos toca vivir que, en algunas ocasiones, permiten o imposibilitan generar situaciones que apunten a la transformación. Desde esta mirada la formación no debería ser considerada como la consecución de unos objetivos logrados, un producto alcanzado, sino como un proceso histórico en constante tensión.

Aparece entonces en estos intercambios un elemento novedoso que no había sido explicitado anteriormente que es la dimensión política de los procesos de formación. Entendiendo a la política como la puja de diferentes posiciones, la negociación de posiciones que muchas veces no suele ser armoniosa sino todo lo contrario. Las diversas posiciones frente al mundo suelen generar complejidades que las instancias de formación deben considerar, más aun tratándose de las temáticas de desarrollo territorial en donde se presenta un fuerte componente ético y de transformación.

Avances y debates en torno al formador / facilitador

Del recorrido realizado podemos recuperar que al inicio de las reflexiones sobre el enfoque pedagógico no aparecía explícitamente **la pregunta por el formador y sus competencias** (o sus roles y funciones). No se presentan discusiones ni revisiones sobre quien realiza la formación, mientras que si la hay en relación a los destinatarios como se refería anteriormente.

Otro aspecto recurrente es la utilización de los términos de manera diversa. En muchos casos se emplearon como **sinónimos la categoría de formador y la de facilitador** y esto aún constituye una cuenta pendiente para el debate.

Al inicio ambas categorías los participantes las trabajan principalmente vinculadas especialmente a lo que podríamos considerar como facilitación o coordinación de instancias de taller. De esta manera pareciera equipararse el facilitador / formador en DEL a la situación concreta de enseñanza – aprendizaje y con el énfasis puesto mayormente en la didáctica.

También otra dimensión a tener en cuenta para ensanchar la mirada es entender el proceso de formación más allá de los límites de las experiencias con intencionalidades educativas explícitas (tanto formales como no formales), para pensar en instancias que poseen un fuerte impacto formativo como por ejemplo: los modos de gestionar, la permanente negociación, los espacios de concertación de actores, el diálogo con sectores, reuniones informales.

Por otro lado, pareciera que los roles de formación son mayoritariamente ejercicios individualmente, ligados principalmente al manejo de situaciones de taller y, particularmente, a ciertas destrezas en el empleo de las técnicas y didácticas.

Respecto a cómo debería ser un formador se menciona: que debe poseer el saber (conocimiento disciplinar, pedagógico y político), el saber hacer (articular el conocimiento con las estrategias, a

partir de un guión de trabajo flexible), el saber estar (competencia de adaptarse al contexto y a las demandas del contexto), el hacer saber (capacidad de innovar, investigar, facilitador como innovador de la propia práctica pedagógica y del trabajo en terreno, involucrar a las personas en la concepción de los saberes), el saber desaprender (deshacerse de concepciones y modalidades de trabajo, resistencias al cambio, abrir la cabeza a nuevas formas), el saber ser (capacidad de dialogar, de escuchar, de hacer redes y generar comunidades de aprendizaje).

Por primera vez, explícitamente, surge como parte del proceso de formación la necesidad e importancia de sistematizar las experiencias si pensamos en realizar gestión del conocimiento.

Queda planteado el interrogante de cómo llevamos los enfoques y concepciones a la práctica, y surge aquí también la demanda de cómo instrumentarlo en el territorio.

Con el avance de las reflexiones y debates aparecen otros roles como el de “agente de desarrollo” que al parecer comprende a quien gestiona y genera procesos de formación en el territorio.

En lo que tiene que ver con los conocimientos se apunta que sin ser expertos tenemos que tener saberes específicos, ideas. Por primera vez aparece explícitamente la idea de que **un buen agente es un equipo**, enfatizando que una sola persona no puede contener todas las competencias que se requieren. Aparece una mirada mucho más amplia acerca del formador.

Se plantean interrogantes tales como la posibilidad de que un docente se transforme en un *facilitador* más que un formador y a se hace explícita **la diferenciación entre el docente o formador y el facilitador**, entendiendo a este último como promotor de diálogos, acuerdos y que apunta al aprendizaje colectivo orientando los procesos.

El principal interrogante es si no es la figura del facilitador la que contiene mejor aquello que queremos transmitir cuando pensamos en la formación en DEL. Y en ese caso, cuál es el rol de ese facilitador, qué características tiene que tener y que funciones debería cumplir.

El enfoque del facilitador discutido en el taller de IA nos amplió la mirada otros ámbitos, más allá de los procesos educativos formales o no formales. Por ejemplo ensanchar la mirada a que **el facilitador también es un investigador** (desde el punto de vista de la investigación – acción) que puede, o al menos debería, conectar discursos y establecer los puentes entre la acción, la investigación y la participación. En este marco un facilitador podría pensar en la importancia de no dar sólo respuestas a los temas sino poder generar nuevas y mejores preguntas, trabajar en equipo, acompañar procesos de construcción política con actores, entre los primeros temas que fueron surgiendo.

Muchos de nosotros hasta encontrarnos con estos debates y con otros marcos conceptuales y metodológicos vinculábamos al facilitador con aspectos actitudinales, con una persona con ciertas destrezas que maneja situaciones y procesos de taller, cuya tarea se vincula con la gestión de la participación, con las metodologías, donde además no aparecía un trabajo en conjunto o un equipo sino una sola persona coordinadora de ese proceso.

En definitiva se asociaba la facilitación a una sesión de taller, no como un proceso a largo plazo en donde se generan conexiones y en donde facilitar también es todo lo que ocurre previo al encuentro con los actores.

Finalmente el facilitador parecía poseer una posición neutra, más técnica mientras que se remarcó que el proceso requiere una posición política del investigador donde se necesita un compromiso para potenciar los aprendizajes.

De las discusiones e intercambios se fue construyendo colectivamente una mirada acerca del facilitador, aún con disensos y contradicciones. Y otro aspecto que se identificó es la capacidad que

debemos tener desde nuestro rol para generar espacios de diálogo como espacios para el aprendizaje, para la intervención y para la coordinación y el diseño de políticas. Asumiendo la importancia de reconocer el conflicto/consenso como proceso, muchas veces tenemos procesos que pretenden evitar el conflicto y este es natural en los procesos de diálogo.

En esta línea, como aspecto a incluir en este rol del facilitador que estamos construyendo, uno de los aportes claves de la IA radica en la importancia de compartir el conocimiento de la experiencia sistematizada. No sólo con los involucrados en el proceso sino también con otros actores y sectores, también tratando de mostrar una reflexión válida en el ámbito académico.

De las experiencias tomadas para el análisis por fuera de las producidas desde ConectaDEL, como primera impresión sigue primando una mirada del facilitador como aquel que domina las técnicas y las metodologías (especialista y ayudante metodológico) y, por otro lado pareciera ser que el facilitador siempre interviene en instancias planificadas y diseñadas mientras que en nuestro caso, pensamos en la facilitación casi como una característica que atraviesa al proceso mismo del DT en la gestión, la formación y la gama de procesos que transcurren en el territorio. Que en muchos casos son situaciones imprevistas, de la cotidianidad y el día a día que requieren de ciertas características individuales y colectivas que van más allá de las actividades planificadas y que no empiezan solamente en el diseño de las mismas sino mucho antes.

Los nuevos interrogantes

A partir del análisis y de cara a establecer nuevos procesos de discusión se presentan algunos interrogantes y propuestas a profundizar que mencionamos a continuación:

- Necesidad de acuerdos conceptuales, pensado como marcos compartidos que nos permitan establecer lenguajes comunes. La idea no es que funcionen para “encorsetar” nuestras acciones sino que generen acuerdos sobre a qué denominamos cada cosa y, en consecuencia, como actuamos en los procesos de formación y facilitación en DT. Una discusión pendiente en este sentido es pensar en que entendemos que es un proceso educativo o formativo en DT y cuales son sus alcances.
- Profundizar conceptualmente acerca de los roles DEL: formador / facilitador / agente / operador. Algunos de ellos son roles que nosotros tenemos que construir acerca de la experiencia generada. Pero en algunos casos sería interesante investigar algunos marcos conceptuales que nos orienten, incluso desde los aportes de otras teorías más allá de la pedagogía.
- Reflexionar sobre la tensión constante entre la dimensión instrumental y la reflexiva de los procesos de formación. Dado que aparece recurrentemente la pregunta por el cómo y el énfasis en las metodologías y didácticas como una demanda concreta de este rol del facilitador.
- Discutir nuevamente la diferenciación, si es que consideramos que la hay, entre formador y facilitador.
- Repensar cuales serían entonces los roles, funciones y características de ese facilitador en DEL que desde el Programa queremos construir para que se ponga en acción en el territorio.