



Laboratorio de Didácticas
para el Desarrollo Económico Local

Didácticas para el Desarrollo Económico Local

Producto del Laboratorio de Didácticas para el DEL

Ulrich Harmes-Liedtke

uhl@mesopartner.com

Número de proyecto interno:

1208-UNSAM-Conectadel-Materiales-ar-uhl

Chascomús, 13 de Enero 2014

Contenidos

- [1](#) [Introducción](#)
- [2](#) [Motivación y enfoque didáctico](#)
 - [2.1](#) [Oferta existente de formación](#)
 - [2.2](#) [Propuesta alternativa](#)
 - [2.3](#) [Contexto de la Unidad ejecutora](#)
 - [2.4](#) [Énfasis en didácticas](#)
 - [2.5](#) [Metáfora del Laboratorio](#)
 - [2.6](#) [Territorio anfitrión](#)
 - [2.7](#) [Aprendizaje del adulto](#)
- [3](#) [Elementos de un Laboratorio Didáctico para DEL](#)
 - [3.1](#) [Retos de formar para DEL](#)
 - [3.2](#) [Preparación del Laboratorio en Didácticas DEL](#)
 - [3.3](#) [Facilitadores](#)
- [4](#) [Didácticas](#)
 - [4.1](#) [Didácticas de encuadre para el trabajo presencial](#)
 - [4.1.1](#) [Acuerdo de colaboración \(técnica\)](#)
 - [4.1.2](#) [Hilo conductor \(técnica\)](#)
 - [4.1.3](#) [Grilla con responsabilidades \(técnica\)](#)
 - [4.1.4](#) [Evaluación del día \(técnica\)](#)
 - [4.2](#) [Didácticas implementadas en módulos presenciales](#)
 - [4.2.1](#) [Acercarse al territorio](#)
 - [4.2.2](#) [Metáfora del programa](#)
 - [4.2.3](#) [Sombreros del Facilitador DEL \(técnica\)](#)

- [4.2.4 Dinámicas y vitalizadores](#)
- [4.2.5 Café DEL \(metodología\)](#)
- [4.3 Conceptos \(“teoría en uso”\)](#)
 - [4.3.1 Práctica de Tipología de territorios \(concepto\)](#)
 - [4.3.2 Dilema de los prisioneros \(concepto\)](#)
 - [4.3.3 Gestión de polaridades \(técnica\)](#)
 - [4.3.4 Competitividad Sistémica \(concepto\)](#)
 - [4.3.5 Ventajas Competitivas](#)
 - [4.3.6 El juego del sistema](#)
 - [4.3.7 Brújula de la Competitividad Local \(método\)](#)
 - [4.3.8 Mapeo institucional](#)
 - [4.3.9 Visita empresa](#)
 - [4.3.10 Panel debate con actores locales](#)
- [4.4 Dinámicas de trabajo e implementación del módulo virtual](#)
- [4.5 Documentación \(y comunicación\)](#)
- [4.6 Uso de Tecnologías de Información y Comunicación](#)
- [5 Reflexiones finales](#)
- [6 Bibliografía](#)

1 Introducción

El Programa Regional de Formación para el Desarrollo Económico Local con Inclusión Social en América Latina y El Caribe (ConectaDEL) es una iniciativa del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), entidad del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), y se ejecuta a través de Entidades Socias Locales (ESL) en Argentina, Perú, Guatemala y El Salvador. En Argentina es implementado por el Centro de Estudios Desarrollo y Territorio (CEDeT) de la Universidad Nacional de San Martín (UNSAM).

El objetivo general de ConectaDEL es apoyar los procesos de descentralización de la región, fortaleciendo las capacidades de una gestión integrada, de carácter público-privado, de los procesos de desarrollo económico local sostenible en los países participantes. Su objetivo específico es formar cuadros técnicos y tomadores de decisiones – funcionarios de entidades relevantes en cada territorio, tanto públicas como privadas-, para que adquieran capacidades de diseño, puesta en marcha y gestión de programas y proyectos que promuevan el DEL y el trabajo decente.

Este documento pone en valor la experiencia del Primer Laboratorio de Didácticas para el Desarrollo Económico Local (DEL) (en adelante “Laboratorio DEL”) realizado en Chascomús, Argentina, en los meses de agosto y noviembre del año 2011, en el marco del Programa ConectaDEL. Este curso fue diseñado para aportar al objetivo de ConectaDEL de formar cuadros técnicos y tomadores de decisiones y, en particular, a multiplicadores del enfoque DEL de toda Argentina.

La particularidad de esta modalidad didáctica se centró en el trabajo sobre el propio conocimiento de los participantes y la retroalimentación entre pares en un contexto de construcción de un aprendizaje colectivo en DEL. De esta forma se pretendió socializar la experiencia basada en un enfoque didáctico innovador para animar e inspirar futuras acciones formativas.

ConectaDEL realizó en el inicio del Laboratorio DEL una serie actividades para profundizar la dimensión pedagógica y didáctica del fomento de la perspectiva DEL y de las actividades formativas relacionadas. Por ende, cabe destacar el carácter pionero e innovador del evento. Sin embargo, a pesar de la valoración positiva por parte de los participantes y organizadores, evaluando la experiencia retrospectivamente pueden señalarse varios aspectos mejorables del formato y su implementación.

En este documento presentamos la motivación y el concepto del Laboratorio DEL por un lado y las diferentes herramientas aplicadas en el proceso didáctico, por otro. Asimismo, alentamos la lectura de la sistematización de la experiencia de esta formación denominada “Curso de Formación de Formadores - Argentina: Laboratorio de Didácticas para el Desarrollo Económico Local”¹ donde se destacan las características del curso y se analizan los principales aprendizajes, desafíos y líneas de continuidad. Ambos documentos son complementarios y aportan juntos al debate más amplio sobre pedagogía y didácticas en el marco del programa ConectaDEL.

2 Motivación y enfoque didáctico

2.1 Oferta existente de formación

El diseño y la puesta en marcha del Laboratorio de Didácticas DEL fue una de las primeras actividades ejecutadas desde ConectaDEL Argentina. El Laboratorio DEL respondió a la propuesta del programa de realizar cursos de formación de formadores en DEL a nivel nacional.

El punto de partida fue una reflexión sobre el estado de la formación en DEL en el país². Argentina tiene una experiencia de más de una década de oferta de formación de actores en desarrollo económico local, donde se destacan las maestrías y cursos de posgrado, entre otras, ofrecidas por universidades con vocación de transferencia de conocimiento a su entorno territorial. Un ejemplo de esto es la Maestría en Desarrollo Local de la UNSAM-UAM³, en la cual se formaron aproximadamente 350 profesionales de todo el país, e incluso de América Latina y España. También existe la oferta de cursos temáticos promovidos por asociaciones municipales, organizaciones de la sociedad civil, el sector privado, etc.

2.2 Propuesta alternativa

Partiendo de esta amplia oferta de formación y el alto número de cuadros capacitados, desde el Programa ConectaDEL se buscó trascender los cursos existentes con una propuesta innovadora y complementaria, respondiendo a las demandas de los actores

1

http://www.conectadel.org/wp-content/uploads/downloads/2013/09/Sistematizacion_Chacomus_difusion.pdf.

² Más tarde este aspecto fue analizado de forma sistemática por Estensoro, M. (2012). Análisis de la oferta de capacitación en Desarrollo Territorial en Argentina. Buenos Aires. Disponible en: <http://www.conectadel.org/wp-content/uploads/downloads/2014/02/Analisis-oferta-formacion-Argentina-2013.pdf>

³ Universidad Nacional de San Martín (UNSAM) y Universidad Autónoma de Madrid (UAM).

locales y de los profesionales vinculados con el tema, de una formación menos teórica priorizando la aplicabilidad, la experiencia y praxis en el proceso formativo.

Es por esto que se entendió que el término "formación de formadores" no resultaba adecuado, ya que podría significar la existencia de un conocimiento único y codificado sobre el DEL, por parte de quien forma a otros. Por lo tanto, desde la organización se quiso enfatizar la diversidad de ideas sobre el concepto y las formas de promover el DEL, y buscar un vínculo con la práctica territorial concreta desde una construcción colectiva que genere iniciativas de acción. El equipo organizador estaba convencido que el mismo enfoque DEL se encontraba en un proceso de renovación y por ende requería un aprendizaje mucho más abierto y participativo. En resumen, a través del Laboratorio en Didácticas DEL se apuntó a una transferencia de conocimientos aplicada, centrada en la experiencia de los participantes, abierta al desarrollo de propuestas e ideas, desde una visión territorial específica y con acento en el desarrollo de habilidades blandas⁴.

2.3 Contexto de la Unidad Ejecutora

La etapa de diseño coincidió con una fase de cambios en el CEDeT producto del acomodamiento de los actores y profesionales que lo constituían, ampliando así el debate e intercambio acerca de las necesidades y prioridades en materia de formación. De esta forma la apuesta al desarrollo del Laboratorio DEL respondió a tres retos principales que enfrentaba la institución:

- ✓ *El Laboratorio como oportunidad* de generar y sistematizar diferentes instrumentos prácticos y técnicas de facilitación para promover el DEL, a partir del desarrollo de materiales didácticos y audiovisuales. Esto era percibido como una debilidad por la carencia de materiales en estos temas.
- ✓ *El Laboratorio como una nueva oferta de formación* tanto para egresados de posgrados como para agentes con experiencia en DEL respondiendo a las necesidades de actualización y las demandas de formación en prácticas de DEL.
- ✓ *La utilidad del enfoque DEL para la misma universidad:* La selección del Instituto Tecnológico de Chascomús (INTECH) como lugar para el desarrollo del evento marca la intención del CEDeT de apoyar el vínculo de la UNSAM

⁴ Habilidades blandas ("soft skills") son aptitudes que tiene una persona para interactuar con sus pares tanto dentro de una iniciativa territorial como en la formación para DEL. Incluyen: actitud, habilidades comunicacionales, capacidad de visualización, facilitación de consensos, pensamiento crítico, trascendiendo las cuestiones conceptuales y teóricas.

con su entorno territorial ampliado, donde confluye la formación académica con la investigación y la asociación con el CONICET poniendo en valor la transferencia del INTECH a la comunidad local, ampliando el perfil interdisciplinario que incluye las ciencias sociales en un instituto biotecnológico.

Por lo tanto, el **Laboratorio de Didácticas DEL** se presenta como una oferta de formación para personas - profesionales ya formadas en DEL, en línea con los procesos de formación continua, apalancando el conocimiento y la experiencia y promoviendo su efecto multiplicador, generando una metodología de formación a partir de la formación de formadores sumada a la producción de contenidos en el tema. De esta forma, se trasciende la puerta de la UNSAM como institución de formación siendo sus profesionales formados replicadores de la experiencia en sus territorios.

Las instituciones comprometidas con el DEL y aliadas de la UNSAM fueron las principales beneficiarias de la experiencia formando sus participantes. Así, se propuso extender y transferir el conocimiento adquirido para su implementación.

2.4 Énfasis en didácticas⁵

Dada la amplia oferta de formación y el nivel de conocimiento existente, la unidad ejecutora decidió ampliar la propuesta enfatizando en los aspectos didácticos. En la práctica se permite visualizar que en Argentina, como en otros países de la región, la formación en DEL se caracteriza por ser primordialmente académica (formación convencional) y basada, en muchos casos, en la transferencia de conocimientos a partir de conceptos y estudios de casos de formadores con alto nivel de experiencia técnica. A pesar de tratarse de formación de calidad, carece de enfoques pedagógicos⁶ que sustenten el proceso de aprendizaje.

Hablar de didácticas para la formación en DEL remite al proceso de enseñanza/aprendizaje⁷ para el logro de ciertos conocimientos, aptitudes y habilidades que

⁵ La didáctica "...tiene como objeto de estudio los procesos y elementos existentes en la enseñanza y el aprendizaje. Es, por tanto, la parte de la pedagogía que se ocupa de las técnicas y métodos de enseñanza..." (<http://es.wikipedia.org/wiki/Didáctica>). En el Laboratorio enfatizamos más estrictamente los temas didácticos mientras las publicaciones posteriores en el marco de ConectaDEL profundizaron el concepto más amplio de la pedagogía.

⁶ Desde el inicio del Programa ConectaDEL se profundizó sobre tres líneas estratégicas: Enfoque en Desarrollo Territorial, Enfoque Pedagógico y Sistemas de Información Territorial que se encuentran en constante construcción.

⁷ En tensión con el modelo conductista (educación bancaria) tomamos elementos del modelo de educación endógeno - el que contiene propuestas de la educación popular, la educación problematizadora, la educación operativa - que propone un proceso de enseñanza-aprendizaje continuo, dinámico y dialéctico.

fortalezcan a los actores que desarrollan acciones en DEL, donde se reconoce y lo que importa es el participante con su experiencia.

Es importante destacar que desde ConectaDEL se prefirió utilizar el término *formación*, no *capacitación*, a pesar de que se utilizan muchas veces como sinónimos. Se entiende la *Formación* "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" (Perez, R: 2012 y Costamagna - Spinelli: 2013). La formación es un proceso continuo, "inacabado", condicionado por el contexto histórico, social, político⁸ e institucional, que orienta a acciones con incidencia en el territorio para transformarlo. ConectaDEL, con el Laboratorio DEL, fortaleció el conocimiento didáctico de los miembros de la comunidad DEL, poniendo en valor y relacionando experiencias didácticas fragmentadas de los propios participantes.

2.5 Metáfora del Laboratorio

La metáfora del Laboratorio⁹ responde al carácter experimental, práctico e interdisciplinario, pretendiendo construir en el marco del programa un lenguaje y entendimiento compartido sobre el enfoque y las metodologías apropiadas para fomentar el DEL.

El ámbito del Laboratorio DEL se diseñó como un espacio de interacción e intercambio entre pares para generar nuevo conocimiento didáctico, como producto de la acción entre los participantes en un mismo contexto de trabajo. Asimismo, responde a las acciones que se venían profundizando en el marco del programa con el desarrollo del enfoque pedagógico a nivel regional¹⁰.

En el caso del Laboratorio, se destacan las siguientes características:

- ✓ presta un marco para la reflexión en DEL;
- ✓ es una propuesta didáctica para la experimentación y creación del

⁸ Ver dimensión política de los procesos de formación en *Formadores - Facilitadores del procesos de formación en Desarrollo Territorial* (Costamagna- Spinelli:2013).

⁹ Según la Real Academia Española, un laboratorio es: 1- lugar dotado de los medios necesarios para realizar investigaciones, experimentos y trabajos de carácter científicos o técnicos. 2- Realidad en la cual se experimenta o se elabora algo.

¹⁰ ConectaDEL como programa aporta a la construcción y debate permanente sobre el enfoque pedagógico de y para DEL/ DT, produciendo y difundiendo documentos de gestión del conocimiento. Ver www.conectadel.org

conocimiento para el DEL;

- ✓ es un espacio de intercambio de saberes y experiencias prácticas entre los participantes;
- ✓ apunta al diálogo y a la puesta en común de diferentes conocimientos;
- ✓ contrasta conocimientos previos con una realidad concreta, a través de la exploración de un territorio específico (aprendizaje situado) y
- ✓ enfatiza la auto-reflexión y la autocrítica inherente al rol de multiplicador de aquellos profesionales vinculados a temas en DEL.

2.6 Territorio anfitrión

El proceso de enseñanza se vinculó directamente con el territorio anfitrión de la formación. La economía local de Chascomús se constituyó en el espacio territorial de anclaje conceptual y práctico, contribuyendo a aterrizar y concretar los temas, y verificar inmediatamente la utilidad de las metodologías propuestas. Por esto se invitó a actores de la comunidad local a participar, se estudiaron casos locales y al final del curso, se aportaron ideas para promover el desarrollo de la localidad.

2.7 Aprendizaje del adulto

El Laboratorio DEL se dispuso como espacio de diálogo, intercambio continuo y desarrollo de experiencias, para que se transformen en *acción* retroalimentando y aumentando el entendimiento sobre DEL, favoreciendo la formación y vinculación entre formadores¹¹ y participantes en el proceso formativo.

La formación¹² en DEL se construye sobre la experiencia y el conocimiento de los participantes, en línea con la educación y el aprendizaje del adulto, “andragogía”¹³, sustentada en tres principios:

1. *Participación*: coloca al participante no como un mero receptor, sino como capaz de interactuar con sus colegas, intercambiando experiencias que ayuden

¹¹ En estos procesos el mismo formador asume el rol de facilitador de un aprendizaje entre los participantes. Su rol no es dar forma a los formados sino dar un marco propicio de un diálogo de aprendizaje más bien horizontal.

¹² La formación puede ser planteada como una estrategia para fomentar el DT y que su objetivo (y por ende del aprendizaje y del conocimiento), puede proyectarse como un ejercicio, para mejorar las capacidades de un territorio reforzando su autonomía y la de sus actores, contribuyendo a generar un cambio que aporte a las dinámicas y los procesos que el desarrollo requiere. (Costamagna - Perez: 2013)

¹³ El término andragogía significa el arte y ciencia de facilitar el proceso de aprendizaje de los adultos.

a la mejor comprensión, desarrollo y construcción del conocimiento. Es decir, que el participante pueda tomar decisiones en conjunto con otros participantes, generar acciones, implementar y ejecutar un trabajo o de una tarea asignada desde un encuadre común y consensuado.

2. *Horizontalidad*: Se manifiesta cuando el formador/facilitador y el participante tienen características cualitativas similares (adultez y experiencia). Ambos poseen capacidad de ser críticos, analizar y comprender contenidos, etc., es decir que tienen las mismas condiciones. La diferencia se relaciona con las características cuantitativas (diferente desarrollo de la conducta observable).
3. *Flexibilidad*: Entendemos que los adultos, al poseer una carga educativa - formativa, llena de experiencias previas y cargas familiares o económicas, necesitaban lapsos de aprendizaje acordes con sus aptitudes y destrezas. Esto implica necesariamente una sinergia para el logro de las metas establecidas.

En este sentido, el Laboratorio DEL se presenta como una oportunidad que contribuye al objetivo de formar para la acción. Entonces se ve 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 (Perez 2012).

La unidad ejecutora vio al Laboratorio como una oportunidad de experimentar con nuevas formas de formación que combinen:

- ✓ Modalidad presencial - virtual
- ✓ Trabajo en aula - trabajo de campo
- ✓ Trabajo grupal - plenario
- ✓ Enclaustrado - intensidad en el abordaje y trabajo
- ✓ Comunicación como estrategia transversal al proceso de formación

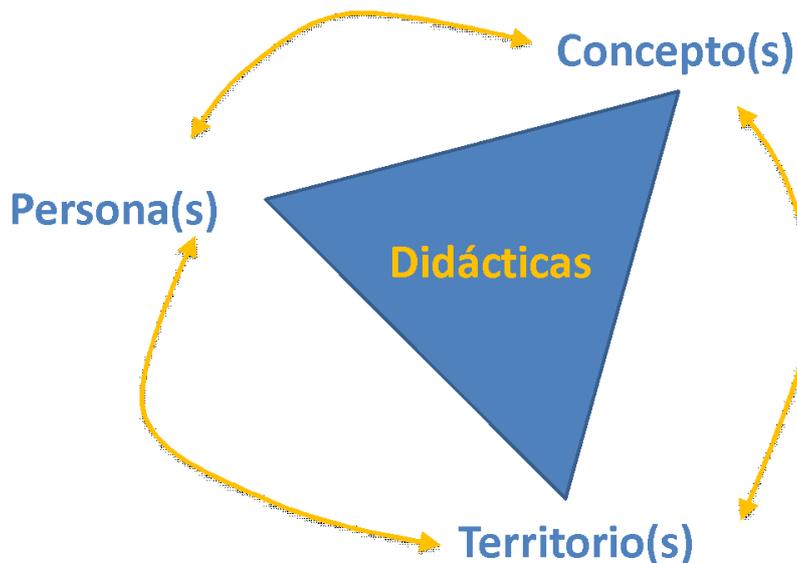
Esto estimuló nuevas formas de abordaje, diseño e implementación de estrategias y acciones tanto en el Programa ConectaDEL (cursos de formación en DEL) como en el CEDeT-UNSAM, capitalizando la experiencia.

En resumen, el Laboratorio DEL es una propuesta alternativa para formar profesionales y/o adultos que cuentan con práctica en DEL, sustentado en las propias experiencias de los participantes, fortaleciendo las capacidades, a través de la co-creación colectiva y anclado en una realidad específica.

3 Elementos de un Laboratorio Didáctico para DEL

3.1 Retos de formar para DEL

Las didácticas conectan tres dimensiones claves del aprendizaje para DEL: Personas, conceptos y territorios:



El desafío para cualquier proceso de DEL es la particularidad de cada territorio. Cada lugar tiene su propia historia, su gente y su realidad económica social particular. Por ende, no hay recetas en el DEL sino que cada territorio requiere ser explorado y entendido por sí mismo. Además el contexto socio-económico está cambiando continuamente y cada vez de forma más acelerada, entonces, lo que se entiende como una buena práctica hoy posiblemente no sea concebido de igual forma en el futuro.

Por otro lado, el DEL como enfoque tiene una trayectoria de más que dos décadas en América Latina, y a través de la práctica y reflexión se generó un buen entendimiento de varios mecanismos y fenómenos. Asimismo, a lo largo del tiempo se desarrollaron varias metodologías y técnicas para animar la colaboración y acción conjunta de actores locales para fortalecer los procesos DEL. Mucho de este conocimiento está en las cabezas de los promotores DEL, otra parte se encuentra codificado en libros, documentos y manuales.

Cada intento de formación de actores locales en DEL debería navegar entre estos dos

polos, es decir, transferir conocimiento del estado de arte de la materia y responder a la vez a las necesidades de cada territorio en particular. Pero, ¿Cuáles son los conocimientos y destrezas que necesitan quienes quieren trabajar en la promoción del DEL? En este sentido, podemos distinguir los siguientes tipos de saberes¹⁴ para:

- ✓ analizar y entender la economía local y su entorno identificando sus ventajas competitivas y/o potencial de desarrollo;
- ✓ analizar y entender la interrelación e interacción de los actores relevantes, es decir, la gobernanza del territorio;
- ✓ facilitar el trabajo conjunto y la acción colectiva de los actores territoriales, apoyando el encuentro de consensos sobre estrategias y planes operativos, además de mediar y gestionar los conflictos
- ✓ documentar, sistematizar y comunicar los procesos de aprendizajes

Para una formación para formadores en DEL las exigencias son aún más elevadas, puesto que se requiere que los participantes puedan familiarizarse en contextos y necesidades. Convendría que los formadores *en* y *para* el DEL tengan la capacidad de empoderar a los participantes para pivotear de forma soberana entre las dimensiones. En consecuencia, la formación de formadores en DEL debe orientar más allá de conceptos teóricos, estudios de caso, técnicas de análisis y planificación. El reto está en motivar a otros a explorar las realidades locales diversas y encontrar, a través del diálogo colectivo, nuevas estrategias y soluciones. Aquí aplica la famosa frase de Antoine de Saint-Exupéry “Si quieres construir un barco, no empieces por buscar madera, cortar tablas o distribuir el trabajo. Evoca primero en los hombres y mujeres el anhelo del mar libre y ancho.”

Frente a esta exigencia se renuncia a elaborar una simple guía del formador de formadores. En cambio, optamos por presentar diferentes elementos que tuvimos en cuenta a la hora de diseñar y poner en práctica el Laboratorio DEL.

Nuestra idea de la formación deviene de una semejante a los libros juveniles titulados *Elige tu propia aventura*. En estas historias el lector es el protagonista del libro. Tras una introducción, se le ofrece la posibilidad de elegir por primera vez entre distintas opciones que determinarán las acciones que emprenda el protagonista. De la misma forma queremos que se entienda esta documentación. Se ofrecen varios insumos para una formación de formadores en DEL que requieren ser conjugados por los propios

¹⁴ Ver Elementos Estratégicos de un Enfoque Pedagógico para el Desarrollo Territorial. ConectaDEL, 2013.

facilitadores y según los perfiles de los participantes e incluso de la realidad de la localidad donde se realiza la capacitación. Esperamos que los capítulos siguientes sean el insumo para la aventura de multiplicar conocimientos sobre DEL.

El término “elemento” refiere a diferentes ingredientes para un proceso productivo y satisfactorio de formar en y para el DEL. Los elementos son bien heterogéneos y refieren a diferentes niveles de abstracción. Algunos son elementos que crean un marco propicio para el proceso de formación de otros métodos y técnicas bien concretas. Intentamos presentar a cada elemento de forma general, explicando su importancia en un proceso de formación para el DEL y comentando la experiencia concreta de su uso en el Laboratorio DEL implementado en Chascomús. De esta manera pretendemos presentar una caja de herramientas, la cual puede ser variada y completada por el mismo lector.

3.2 Preparación del Laboratorio en Didácticas DEL

La preparación del Laboratorio de Didácticas en DEL estuvo a cargo del equipo del CEDeT, unidad ejecutora, en colaboración con un facilitador externo. Las preguntas básicas que se plantearon para el diseño y formulación del proyecto del Laboratorio fueron: *¿Para qué formar?, ¿cómo formar?, ¿a quién formar?, ¿quién/es formarán a los formadores?*

El *objetivo general* del Laboratorio de Didácticas DEL se centró en conformar una red de expertos - animadores en desarrollo económico local para apoyar las actividades de formación del Programa ConectaDEL en Argentina.

Se propusieron como objetivos específicos:

- ✓ conformar un grupo de facilitadores en DEL con una visión compartida y generar pautas de cooperación para actividades de educación para el desarrollo;
- ✓ desarrollar nuevas propuestas de capacitación y de materiales didácticos en DEL, tomando en cuenta los existentes;
- ✓ proveer un staff de docentes para los cursos a implementar en el marco del Programa.

La formación en el marco del Laboratorio Didáctico se dividió en tres módulos, entendiendo a cada uno de éstos como procesos particulares dadas las características para su desarrollo y trabajo. Se plantearon dos de los módulos presenciales y uno virtual, alternándose lo presencial (principio y final) y lo virtual en medio.

El cuadro muestra que cada módulo tuvo sus propios objetivos y actividades. Las

partes presenciales fueron a tiempo completo, mientras el espacio virtual requirió de encuentros y dedicación a tiempo parcial, a partir de lapsos más cortos pero con intenso trabajo.

De módulo a módulo se aumentó la responsabilidad de los participantes en el diseño del curso y la facilitación del mismo. En el primer módulo los responsables de la implementación, expertos principales, propusieron la agenda y facilitaron la gran mayoría de las sesiones. En el segundo módulo los expertos cuidaron el marco del aula virtual e hicieron un coaching a los diferentes equipos de trabajo. De esta forma se motivó la participación y trabajo en el aula virtual, se fortaleció al grupo y se realizó el seguimiento de la propuesta apoyando el proceso. En el tercer módulo, los expertos principales se limitaron en intervenciones puntuales para cuidar el marco didáctico y dar retroalimentaciones más personalizadas.

Para el inicio en la implementación de Laboratorio fueron determinantes las siguientes actividades principales:

- ✓ establecer contactos con las instituciones vinculados con el DEL en Chascomús (INTECH, *Municipio*, Asociaciones, etc.);
- ✓ identificar iniciativas para casos de estudio (Parque Industrial, Plan Estratégico de Turismo, Transferencia Tecnológica del INTECH) e invitar a protagonistas de compartir sus experiencias;
- ✓ preparar la logística y el transporte (gestión de transporte, hotelería, recursos varios, y la contratación de un catering local fue una gran ayuda);
- ✓ convocatoria y selección de participantes;
- ✓ organizar un “City Tour” temático al inicio del primer módulo;
- ✓ preparar el aula virtual para el curso;
- ✓ atender las necesidades emergentes de los participantes.

En cuanto a los *destinatarios*, la convocatoria y búsqueda fue a capacitadores, facilitadores, animadores sociales, operadores territoriales con experiencia en procesos de DEL de Argentina; miembros de instituciones de reconocida trayectoria en la materia objeto del curso.

El grupo meta del Laboratorio DEL fueron personas con experiencia por lo cual se enfatizó en la importancia del cómo construir y transferir el conocimiento desde una visión integral y sistémica.

Los participantes fueron seleccionados por sus conocimientos previos sobre el concepto y las metodologías DEL, y por sus experiencias prácticas de fomento de economías locales y regionales en la Argentina. La participación respondió a la

distribución relativa de la población del país, aunque se destacaron los territorios con mayor experiencia en DEL (especialmente la provincia Santa Fe con las ciudades de Rosario y Rafaela, la provincia Córdoba y el Gran Buenos Aires incluyendo el municipio de San Martín).

La mayoría de los participantes tuvo un vínculo previo tanto con instituciones como con programas dedicados a la promoción económica.

A pesar de haber apuntado a personas con amplia experiencia práctica y de formación en el tema, no todos los postulantes propuestos por las instituciones respondían a estos requerimientos. De haber aceptado los diferentes perfiles de participantes se hubiera requerido adaptar el concepto didáctico a distintas necesidades. Las personas más experimentadas demandaban más espacio para aportar sus experiencias y valoraron más el intercambio entre pares, mientras que las personas menos experimentadas requerían más estructura, insumos y ser más guiados por los facilitadores.

Para dejar un efecto en desarrollo territorial del municipio anfitrión, se invitó también a actores locales de Chascomús. Para este grupo no se exigieron tantos conocimientos previos y fueron seleccionados por responsables de la Municipalidad de Chascomús.

Origen/ Módulo	Módulo Septiembre	presencial	Módulo presencial Noviembre
Ciudad de Buenos Aires	9		7
Chascomús	6		5
Provincias de la Argentina (excepto Capital Federal y Chascomús)	15		13
Total	30		25

Resulta importante destacar que a pesar del largo período entre el comienzo y el cierre del curso (tres meses) hubo una alta continuidad de participación. Es más, gran parte del grupo de los participantes mantuvo contactos también después del curso, lo cual fue apoyado por varias actividades del programa ConectaDEL. Así el Laboratorio DEL aportó al objetivo de ConectaDEL de consolidar y ampliar a la red de expertos DEL en la Argentina.

3.3 Facilitadores

El Laboratorio contó con dos *facilitadores* principales¹⁵ respondiendo de esa forma al

¹⁵ María Pía Vallarino, argentina, socióloga, magister en DEL y doctoranda en Ciencia Política.

enfoque didáctico. El trabajo con pares pedagógicos es parte de la estrategia promovida para la facilitación en los procesos de formación en DEL¹⁶

Es importante destacar que los términos formador-facilitador serán tomados como sinónimos, definiendo para este documento que el formador-facilitador se desempeña en una situación concreta de enseñanza - aprendizaje, desarrolla marcos de trabajo conjunto y/o en equipo a partir de didácticas, colabora y genera espacios propicios de diálogo buscando conectar iniciativas y acciones con y para el territorio y sus actores y trabaja en marcos formales y no formales, entre otros.

Los participantes valoraron el equipo de dos personas de diferentes orígenes, trayectorias profesionales y sexos. Esto permitió introducir diferentes miradas al tema y a la metodología para:

- ✓ crear a un lenguaje común;
- ✓ reflexionar sobre el propio rol del formador y facilitador;
- ✓ animar la retroalimentación y auto-reflexión;
- ✓ vitalizar y dinamizar la interacción y enriquecer el diálogo e intercambio entre pares.

4 Didácticas

El desarrollo de un concepto de didáctico apropiado es un elemento clave para el éxito de una capacitación de formadores en DEL. Hay una multitud de conceptos y técnicas a disposición del formador y es importante elegir y organizarlas según los objetivos específicos del curso. Además es importante de adaptar las didácticas al nivel de conocimiento y a las necesidades específicas del grupo de participantes. En el laboratorio de didácticas involucramos a los mismos participantes en esta tarea, incorporando sus propias experiencias didácticas en el curso. De esta forma se favoreció la apropiación del concepto didáctica por parte de los entrenados.

A continuación se desarrollan las didácticas trabajadas como herramientas propuestas a lo largo de los módulos presenciales con los participantes de la formación, y el módulo virtual. La importancia de la utilización de estas didácticas es la correspondencia con los objetivos del proceso formativo, la construcción colectiva y su

Coordinadora del CEDET - UNSAM y coordinadora del programa ConectaDEL en Argentina. Ulrich Harmes-Liedtke, alemán de origen y residente en Argentina desde entonces ocho años, Economista y doctor en Ciencias Políticas. Más de 20 años experiencia de asesoramiento, facilitación e investigación sobre DEL en América Latina y Europa. Es socio de la empresa consultora Mesopartner especializada en Competitividad Sistémica Territorial y reside en Chascomús.

¹⁶ Foro de Pedagogía DEL. ConectaDEL . 2012.

contribución como herramienta al cambio.

4.1 **Didácticas de encuadre para el trabajo presencial**

Los dos módulos presenciales contaron con el desarrollo de las dinámicas que se detallan a continuación, con las cuales se contribuyó a la construcción del encuadre de formación a través de acuerdos mínimos de cooperación, asignación de roles, funciones y responsabilidades por encuentro.

4.1.1 **Acuerdo de colaboración (técnica)**

- *Objetivo:* Crear una atmósfera de colaboración productiva y hacer a los participantes co-responsables del éxito del taller.
- *Materiales:* papel rotafolio, marcadores de colores,
- *Tiempo:* 15 – 20 minutos.
- *Tipo de propuesta:* grupal

La construcción de acuerdos de colaboración se situó como la base para el inicio de las actividades. Al comenzar el taller los participantes acordaron y registraron reglas básicas de convivencia. Las propuestas fueron anotadas en un papel rotafolio. A continuación se detallan las establecidas por el grupo:

- Respetar los puntos de vista de los demás
- Practicar un debate abierto sin tomar críticas personales
- Participar activamente respetando los tiempos
- Utilizar la computadora solamente para propósitos de curso
- Colocar los stickers con nuestros nombres
- Dejar celulares apagados o en modo vibrador
- Tomar mate afuera

Para enfatizar la responsabilidad de cada uno en el cumplimiento de las reglas todos los participantes firmaron el papel.

4.1.2 **Hilo conductor (técnica)**

Video de la experiencia: http://youtu.be/jcP_UMfNabY

- *Objetivo:* Esta técnica ayuda a repasar los temas del día o bloque anterior.
- *Materiales:* Paneles, tarjetas y marcadores
- *Tiempo:* 15 minutos

- *Tipo de propuesta:* pequeño grupo prepara y presenta de forma interactiva en la plenaria al grupo grande

Al principio del curso se preguntó a los participantes: ¿Qué nos queremos llevar?; ¿Qué traemos? De lo dicho se rescató la gestión de una construcción colectiva que iría generando su propio horizonte. Sobre esta base se confirmaron los compromisos del trabajo conjunto y se acordó la agenda de los días de formación restantes.

Un ejemplo de esto fue el intercambio sobre la importancia de planificación y estrategia en DEL. Luego los participantes visitaron el espacio físico que albergó al Laboratorio denominado Instituto Tecnológico de Chascomús (INTECH), recorrieron las instalaciones y pudieron acceder a la historia de la institución que tiene más de 30 años de existencia, siendo un orgullo para la sociedad local y la ciencia a nivel nacional. Finalizada esa actividad, se realizó un trabajo de retroalimentación, para pensar cómo mejorar las actividades y metodologías de formación a través de revisar las prácticas en el Laboratorio.

De esta forma y con las actividades se construye el hilo conductor en forma diaria.

4.1.3 Grilla con responsabilidades (técnica)

Video de la experiencia: <http://youtu.be/4AvpXFUZXKo>

- *Objetivo:* Asignar tareas del curso entre los participantes
- *Materiales:* Rotafolio, marcador
- *Tiempo:* 10 – 15 minutos
- *Tipo de propuesta:* facilitador con grupo en plenaria

Un importante soporte y apoyo para el formador/facilitador es el grupo mismo. Generalmente los participantes de un taller están muy dispuestos a apoyar y colaborar en varias tareas; compartir las responsabilidades permite al facilitador concentrarse en la coherencia del taller y aumentar el compromiso de los participantes para el éxito del mismo.

Los roles que se distribuyeron en este caso fueron los siguientes:

1. Apoyo logístico: Preparar y limpiar los paneles.
2. Documentación fotográfica: Sacar fotos de todos los resultados visualizados del trabajo y de la interacción grupal
3. Blog del curso: Documentación de los aprendizajes “en tiempo real” en Internet

4. Hilo conductor: Resumen de los aprendizajes del día previo al final de cada día (a partir del 2º día).

Para el desarrollo de esta técnica es muy importante que las instrucciones se expliciten en forma clara y precisa, y se respeten los roles y tareas asignadas.

4.1.4 Evaluación del día (técnica)

- *Objetivo:* Retroalimentación a los facilitadores y al grupo sobre el estado de ánimo del grupo y el progreso del aprendizaje
- *Materiales:* Rotafolio y marcadores
- *Tiempo:* 5 minutos
- *Tipo de propuesta:* Participantes marcan grilla a la hora de salir de la sala.

Cada día al terminar el taller se realizó una evaluación rápida de los aprendizajes. Una forma simple fue la utilización de una grilla con tres caritas (sonriente, indiferente, triste). Se preguntó cómo se sentían los participantes acerca de los contenidos, la metodología y la atmósfera grupal:

			
Contenidos tratados			
Metodologías aplicadas			
Atmósfera grupal			

Este tipo de evaluación sirvió al equipo facilitador para tomar el pulso de la evolución del curso. De esta forma y sobre esta base se pudo pensar en ajustar el programa del día siguiente.

4.2 Didácticas implementadas en módulos presenciales

4.2.1 Acercarse al territorio

- *Objetivo:* Estimular el intercambio entre los participantes sobre el concepto DEL profundizando la perspectiva que implica mirar un territorio concreto
- *Materiales:* Papel y birome para tomar notas
- *Tiempo:* 2 horas (tiempo del viaje)
- *Tipo de propuesta:* trabajo en pares

Esta fue la primera actividad del Laboratorio, y se llevó a cabo a partir del viaje en micro desde el punto de partida que fue la UNSAM (ciudad de Buenos Aires) hasta

4.2.3 Sombreros del Facilitador DEL (técnica)

Video de la experiencia: <http://youtu.be/8umkZhpxAyU>

- *Objetivo:* Definición de la tipología de roles en la formación para DEL
- *Materiales:* Panel, tarjetas (tres colores), marcadores
- *Tiempo:* 30 minutos
- *Tipo de propuesta:* trabajo grupal

El ejercicio está inspirado en el libro “Seis sombreros para pensar” (en inglés “Six Thinking Hats”) de Edward De Bono. Es una metodología de acercamiento al proceso de pensamiento y resolución de problemas, la materia a tratar se visualiza desde una variedad de ángulos, sirviendo esto a los intereses de todos los individuos a los que concierne. Igual en el DEL, la persona involucrada en actividades de formación tiene que llevar varios sombreros.

En el curso se trabajó sobre la descripción de los "roles en DEL" diferenciando entre el rol del gestor, formador y experto. Los participantes tuvieron que identificar atributos típicos de cada rol.

La utilización de esta didáctica se fundamenta en que los participantes puedan intercambiar opiniones y conceptos acerca de estos tres roles y acuerden una definición. Finalizado el tiempo destinado al trabajo grupal, se realizó un plenario. Una conclusión fue que un facilitador o experto en DEL debe saber llevar diferentes sombreros en diferentes situaciones. Cada sombrero a la vez requiere actitudes y aptitudes diferentes.

4.2.4 Dinámicas y vitalizadores

Video de la experiencia: http://youtu.be/CS_0IobeE7g

- *Objetivo:* Hacer el aprendizaje más lúdico
- *Materiales:* diversos
- *Tiempo:* entre 3 y 10 minutos
- *Tipo de propuesta:* grupal

Durante la aplicación se puso especial énfasis en el trabajo con diferentes dinámicas y vitalizadores para motivar o estimular la creatividad de actores locales o participantes

de taller. Los Vitalizadores o dinámicas son técnicas de animación social, orientadas a la motivación, distensión y creación de clima en procesos de aprendizaje.

Un grupo de participantes era responsable de preparar dinámicas, vitalizadores y juegos para tenerlos a disposición en momentos cuando el grupo mostraba bajos niveles de energía (cansancio, agotamiento, etc.) o cuando se quería profundizar un aprendizaje intelectual con una experiencia vivencial.

Algunos motivos para los que se utilizan los vitalizadores son:

- crear y mantener una atmósfera de aprendizaje positiva,
- romper el hielo,
- presentar un nuevo tema,
- preparar al grupo para próximos ejercicios,
- relajar y distender a los participantes y
- formar grupos

¡Las aplicaciones son múltiples!

Los vitalizadores se utilizan en diferentes momentos del curso:

- A la mañana, y/o al comenzar la jornada
- Luego del almuerzo y de los recesos
- Cuando se nota en los participantes cansancio y/o sueño
- Luego de ejercicios que demandan esfuerzo intelectual y emocional
- Toda vez que requiera despertar la atención de los participantes

Para poner en práctica los vitalizadores hay que tener en cuenta lo siguiente:

- Edad y vestimenta de los participantes
- Nivel de conocimiento y confianza entre los mismos
- Lugar donde se desarrolla la actividad
- Tiempo de ejecución requerido
- Los vitalizadores pueden ser bulliciosos o tranquilos y de introspección: elija de acuerdo a los requerimientos del momento (vitalizar o relajar) y atendiendo también al próximo ejercicio.
- El vitalizador no es ajeno al proceso didáctico del curso; es parte del mismo.
- ¡Tenga preparados varios vitalizadores en su maletín en caso de emergencia!

A modo de propuesta se describe un listado de diferentes dinámicas y vitalizadores propuestos en esta formación:

- *Presentación con fósforo*: conocerse y romper el hielo. Para mantener la presentación personal breve y concisa, cada participante tiene solamente el

tiempo que dura quemar un fósforo para presentarse. Cuidado con el peligro de incendio en la sala.

- *Recordar nombres en un círculo:* sirve para consolidar el grupo. Los participantes se juntan en un círculo. Una persona comienza diciendo su nombre con un atributo que comienza con la misma letra (por ejemplo “Pedro productivo”); el siguiente repite el atributo y nombre del compañero y añade los suyos; el siguiente repite los de los dos; cuando no sabe tiene que ir al final de los participantes
- *Ensalada de frutas:* Dinámica para creación de grupos. Al principio se nombra tantos nombres frutas (frutilla, manzana, naranja, etc.) igual al número de los grupos para crear (por ejemplo, 3 frutas para crear 3 grupos). Después se hace una ronda en que cada participante recibe un nombre de fruta (se cuenta en vez de 1, 2, 3, 1, 2, 3 ... frutilla, manzana, naranja, frutilla, manzana, naranja). Una vez que cada participante responde a un nombre de fruta el facilitador llama un nombre de fruta, por ejemplo “manzana”; así todas “las manzanas” tienen que cambiar su silla. Puesto que el facilitador aprovecha el momento para sentarse, queda un participante sin silla. Este pronuncia otro nombre de fruta con el efecto que los participantes con este nombre, por ejemplo “naranja” tienen que cambiar las sillas. Se puede decir “ensalada de frutas” y todos los participantes tienen que cambiar su silla. El juego termina después de varias rondas y sigue el trabajo grupal. Cada grupo tiene un nombre de fruta.
- *Círculo sentado:* Ejercicio que requiere confianza, y es ilustrativo de que se puede sostener conjuntamente. Separar el grupo en tres subgrupos según la altura; Los miembros de los tres grupos forman un círculo. Los de talla media quedan entre los altos y bajos; cada una se sienta en las piernas del otro
- *Dos serpientes:* ejercicio de coordinación grupal. Consiste en dividir el grupo en dos del mismo tamaño; cada grupo acuerda una estrategia para ganar el juego; los participantes hacen una fila y el último participante tiene una tarjeta pegada en la espalda; gana el grupo que logra quitar con su cabeza la tarjeta de la cola del otro grupo; pierde el grupo que no se puede mantener unido.
- *Poncho de retroalimentación:* estimula la retroalimentación al final del curso. Los participantes se ponen un poncho con un papel rotafolio por la frente y por la espalda; cada participante anota en el papel en su frente lo que quiere compartir al final del curso. Los compañeros apuntan a las espaldas lo que hizo el compañero/ la compañero en que les hizo sentir bien
- *Hacer la maleta del facilitador:* Actividad de cierre del primer módulo del taller.

Cada participante pone un objeto en una maleta comentando su relevancia para un proceso de facilitación o formación

Video de la experiencia: <http://youtu.be/wI0AenmkIQc>

4.2.5 **Café DEL (metodología)**

- *Objetivo:* Crear un ambiente para un intercambio abierto y productivo
- *Materiales:* Mesas redondas, manteles de papel, marcadores de varios colores
- *Tiempo:* 60 – 90 minutos
- *Tipo de propuesta:* grupos en mesas con rotación de participantes

El desempeño del Café DEL (inspirada en “The World Café”) (Mesopartner 2005; Brown 2010) depende en gran parte de las preguntas lanzadas para cada ronda del debate en las mesas. Las preguntas bien pensadas atraen la atención y la energía y guían el debate a los puntos clave del tema. El arte está en relacionar las diferentes preguntas para que amplíen el debate de una forma lógica durante las distintas fases de la jornada.

Los participantes compartieron sus experiencias propias en DEL y buscaron en mesas de composiciones cambiadas respuestas a las siguientes preguntas guía:

- ¿Cuáles son los elementos principales del DEL?
- ¿Cuáles son los nuevos temas en DEL de hoy?
- ¿Qué tenemos que desaprender en DEL?

El resultado de esta dinámica fue una socialización general de experiencias y un cierto consenso sobre temas y cuestiones principales (aspectos centrales en DEL) y futuras (i.e. sostenibilidad, resiliencia) en DEL. Estos resultados sirvieron más adelante como insumo principal para preparar el temario del segundo módulo del laboratorio.

4.3 **Conceptos (“teoría en uso”)**

4.3.1 **Práctica de Tipología de territorios (concepto)**

- *Objetivo:* Alentar a los participantes a distinguir entre diferentes tipos de regiones que se diferencian según sus estructuras (fuertes o débiles) y su dinámica económica (estancamiento/ declive vs. crecimiento sostenido), para que puedan, en cada caso, identificar estrategias apropiadas.
- *Materiales:* Mapa del país,
- *Tiempo:* Marcadores, tarjetas de colores variados y papel Kraft, paneles para

cada grupo.

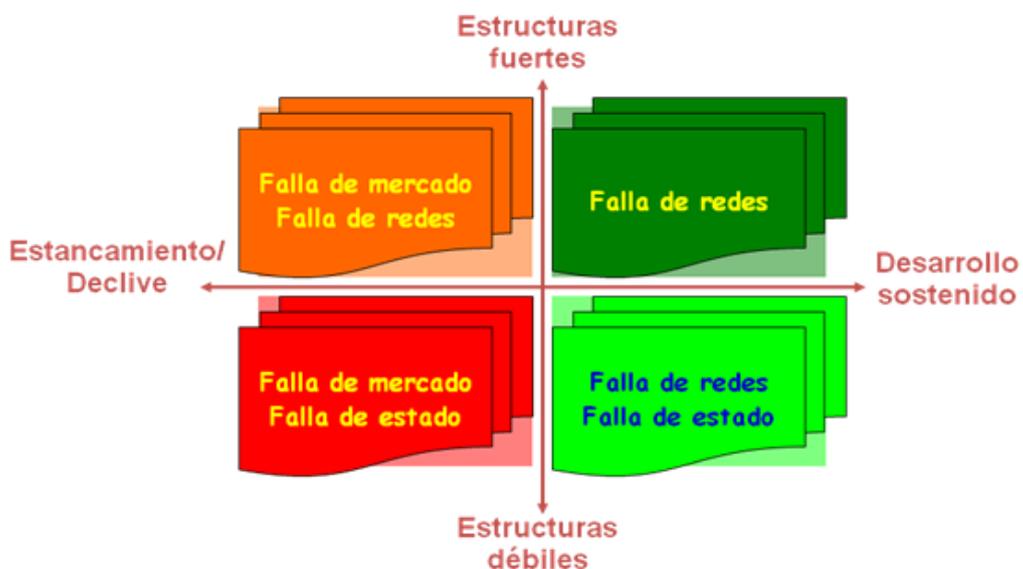
- *Tipo de propuesta:* grupal

Para poder entender mejor las particularidades de diferentes configuraciones regionales, se presentó una tipología que distingue entre el nivel de institucionalización y crecimiento económico (Meyer-Stamer 2007). Se parte de la idea de que los factores institucionales son esenciales para el desarrollo económico, aunque hay situaciones de esclerosis cuando los arreglos institucionales se convierten en obstáculos y frenos de desarrollo. La tipología se visualiza en la siguiente matriz:



Fuente: Meyer-Stamer/ Mesopartner

Cada tipo de regiones se relaciona con unos tipos de fallas diferentes:



Fuente: Meyer-Stamer/ Mesopartner

Instrucciones para el ejercicio práctico:

- 1) En plenaria se identifican 4 regiones típicas, una para cada cuadrante de la matriz.
- 2) Se forman 4 grupos de trabajo según los tipos.
- 3) Cada grupo trabajará sobre el caso asignado
 - a. identificando la(s) falla(s) de mercado, redes y de la jerarquía del territorio.
 - b. definiendo una estrategia apropiada para superar las fallas detectadas
- 4) Se documenta el resultado y presenta en plenaria.

Conclusiones:

La presentación de una tipología de diferentes territorios hizo recordar que cada territorio requiere un acercamiento particular. Los participantes conocieron varias fallas y su relevancia para el DEL. Aprendieron distinguir entre diferentes estrategias según tipos diferentes de territorios.

En el Laboratorio de Didácticas se aplicó la tipología tanto al nivel de la nación Argentina identificando varios tipos de regiones, como dentro de un territorio (i.e. una provincia o un municipio) para visualizar diferentes sub-regiones. Importante para el ejercicio es que siempre haya un mismo contexto de referencia.

4.3.2 **Dilema de los prisioneros (concepto)**

- *Objetivo:* Demostrar que los grupos pueden evolucionar con estrategias competitivas y cooperativas, explorar la confianza y los efectos de traición de confianza, así como los frutos de la competitividad y del proceso de desarrollar cooperación.
- *Materiales:* Tarjetas de puntuación para los grupos
- *Tiempo:* 60 minutos con evaluación de la experiencia
- *Tipo de propuesta:* cuatro grupos y un facilitador

El dilema del prisionero es un problema fundamental de la teoría de juegos que muestra que dos personas pueden no cooperar incluso si en ello va el interés de ambas.¹⁷ La enunciación clásica del dilema del prisionero es:

“La policía arresta a dos sospechosos. No hay pruebas suficientes para condenarlos y, tras haberlos separado, los visita a cada uno y les ofrece el mismo trato. Si uno confiesa y su cómplice no, el cómplice será condenado a la pena total, diez años, y el primero será liberado. Si uno calla y el cómplice confiesa, el primero recibirá esa pena

¹⁷ Vea http://es.wikipedia.org/wiki/Dilema_del_prisionero

y será el cómplice quien salga libre. Si ambos confiesan, ambos serán condenados a seis años. Si ambos lo niegan, todo lo que podrán hacer será encerrarlos durante seis meses por un cargo menor.”

Robert Axelrod, en su libro “La evolución de la cooperación: el dilema del prisionero y la teoría de juegos” (1984), estudió una extensión al escenario clásico del dilema del prisionero que denominó dilema del prisionero iterado (DPI). Aquí, los participantes deben escoger una y otra vez su estrategia mutua, y tienen memoria de sus encuentros previos. Axelrod invitó a colegas académicos de todo el mundo a idear estrategias automatizadas para competir en un torneo de DPI. Los programas que participaron variaban ampliamente en la complejidad del algoritmo: hostilidad inicial, capacidad de perdón y similares.

Procedimiento:

- 1) Divida a los participantes en grupos de igual número de miembros. Explique que el objetivo del juego es que cada grupo maximice su propio puntaje.
- 2) Los grupos son divididos (en un equipo A y un equipo B jugando uno contra el otro), e instruidos de no comunicarse de ninguna manera con el otro equipo, ni de forma verbal ni no verbal, excepto en el caso que usted les indique. Pueden discutir entre ellos mismos para elegir la estrategia roja o la estrategia azul. Rojo o azul en tarjetas separadas y cada equipo recibe una pareja de ambas. Diga a los equipos cuantos puntos van a lograr según los resultados descritos abajo (ver 4).
- 3) Se juega diez rondas en que cada equipo elige entre la estrategia roja o azul. Ponga un límite de tres minutos para cada ronda. Cuando se acabe el tiempo, un representante de cada equipo mostrará la tarjeta con el color acordado por el equipo.
- 4) Al final de cada ronda el puntaje obtenido será identificado como lo indica la tabla siguiente:

Ambos grupos eligen rojo	Cada uno obtiene 2 puntos
Ambos grupos eligen azul	Cada uno obtiene 1 punto
Uno elige azul y otro elige rojo	Azul obtiene 3 puntos y rojo obtiene 0

- 5) En las rondas cuatro y ocho, está permitido que los equipos se consulten.
- 6) Después de diez rondas jugadas se calculará el puntaje final, y habrá un debate.

Comentarios

El resultado normal es que los dos equipos acuerden elegir el rojo para lograr un máximo de resultado grupal, después un grupo o ambos juegan azul. El que cambió al azul obtiene 3 puntos, el que queda con rojo obtiene cero. Así los equipos van a intentar de hacer el cambio primero. Hay dos escenarios: (1) La confianza entre los dos equipos se reduce paulatinamente hasta que uno decida de engañar o defraudar; y (2) la confianza es realzada y fijada por alguna forma de acuerdo mutuo.

Al final el facilitador compara los resultados de cada equipo y el puntaje agregado. El máximo resultado que podría lograr un equipo son 30 puntos (en el caso que elija azul y el otro equipo siempre elija rojo), el máximo puntaje de ambos grupos es 40 (en el caso que cada grupo siempre elija rojo).

Una variación del juego es tener solamente dos equipos, quienes mandarían representantes de negociación en la ronda cuatro y ocho, anunciando que los puntos serán duplicados en estas rondas.

Aplicación

En el Laboratorio de Didácticas se aplicó la metodología en un trabajo grupal lo cual generó mucha pasión por parte de los participantes. Siguió un debate sobre la relevancia del Dilema de los prisioneros para describir el proceso de crear confianza entre los actores de una comunidad local o dentro de un clúster.

4.3.3 Gestión de polaridades (técnica)

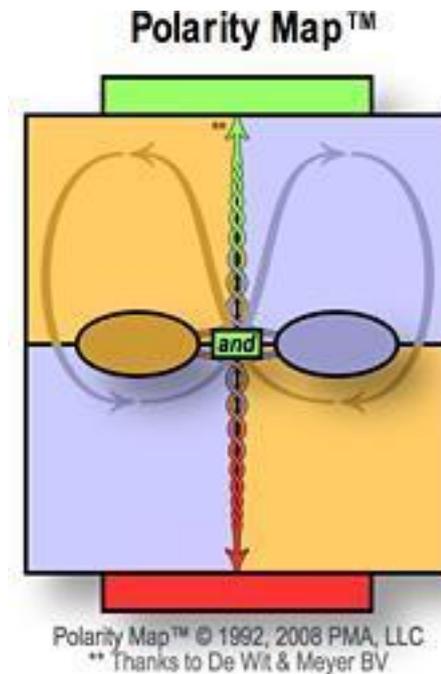
Video de la experiencia: <http://youtu.be/nGjz2O905Ww>

- *Objetivo:* Superar el pensamiento dual y explorar la complejidad dilemas en DEL
- *Materiales:* Paneles, tarjetas, marcadores
- *Tiempo:* 45 minutos
- *Tipo de propuesta:* grupal

El mapeo de polaridades (Johnson 1992) es una herramienta que permite entender los puntos positivos y negativos de cada polaridad y posibilita encontrar respuestas equilibradas. En la práctica, el facilitador en DEL se enfrenta muchas veces con el desafío de abordar y trabajar sobre polaridades, por ejemplo:

- Cooperación vs. Competencia/ competencia

- Desde abajo – desde arriba
- Desarrollo endógeno – exógeno
- Pymes – empresas grandes
- Fortalecer fortalezas – Desarrollar potenciales
- Público – privado
- Experto - Participativo



Esta técnica se utilizó como analogía de la metáfora de inhalar y exhalar. A partir de este ejercicio los participantes completaron mapas de diferentes polaridades DEL. La técnica contribuye a la superación de un pensamiento dual y facilita un entendimiento entre grupos de actores opuestos. También puede aplicarse en situaciones en que el debate polarice al grupo no permitiéndole avanzar sobre algún tema y ayuda a establecer un marco válido para la negociación en la que se enfrenta la polémica pero se hace una especie de tregua.

4.3.4 Competitividad Sistémica (concepto)

Video de la experiencia: <http://youtu.be/AcdotvrkD2U>

- *Objetivo:* Poder diferenciar entre diferentes factores de la competitividad
- *Materiales:* Panel, tarjetas, marcadores
- *Tiempo:* 30 minutos
- *Tipo de propuesta:* grupal

El esquema de la competitividad sistémica fue desarrollado para enfatizar que la competitividad de las empresas depende no solamente de emprendedurismo individual (Nivel Micro) y de un entorno favorable (Nivel Macro), sino también del soporte efectivo y eficiente de instituciones de apoyo (Nivel Meso). Adicionalmente, la competitividad depende también factores culturales (Nivel Meta) (Esser 1996).

El ejercicio consistió en que los participantes tuvieron que identificar instituciones e intervenciones en la realidad económica local – en el caso del Laboratorio de Didácticas de Chascomús – y ordenarlas según los cuatro niveles de la competitividad sistémica, llamados también los 4M (“los cuatro eme”).

4.3.5 **Ventajas Competitivas**

- *Objetivo:* Entender la diferencia y la relación entre ventajas competitivas y comparativas
- *Materiales:* Panel con tarjetas
- *Tiempo:* 45 minutos
- *Tipo de propuesta:* grupo en plenaria

En vez de explicar la ventaja comparativa y la ventaja competitiva de forma teórica se propone este ejercicio vivencial para hacer comprender la diferencia de los conceptos.

Pasos:

- 1) Se pregunta a los actores de un territorio cuáles son las fortalezas económicas del territorio.
- 2) Los participantes apuntan sus respuestas en tarjetas o los facilitadores apuntan los aportes de los participantes en tarjetas.
- 3) Después se revela un panel con tres categorías: “dado”, “creado” y “verdaderamente único”.
- 4) Ahora los participantes deben ordenar las tarjetas escritas con las fortalezas según las tres categorías.
- 5) El facilitador explica que el grupo de los factores dados refiere a ventajas comparativas, mientras las verdaderamente únicas refieren a ventajas competitivas.

En la práctica, actores locales suelen nombrar muchos factores dados y creados, mientras les cuesta identificar ventajas competitivas de su territorio. Esta problemática se puede profundizar en un debate en plenaria.

4.3.6 El juego del sistema¹⁸

- *Objetivo:* Ilustrar cómo trabaja un sistema adaptativo complejo y cómo pequeños cambios pueden tener un gran efecto.
- *Materiales:* Espacio libre, preferentemente afuera
- *Tiempo:* 30 minutos
- *Tipo de propuesta:* grupal

Para entender mejor la dinámica de sistemas complejos se desarrolló una dinámica al aire libre llamada “el juego del sistema”. A través de los movimientos y de la selección de personas se visualizaron características y dinámicas típicas del sistema, como son su interconexión entre los elementos que lo conforman, donde la acción de un punto tiene repercusión en otro y sobre el cómo están continuamente en movimiento. El juego ayuda a pensar de una manera más integral la forma en que se evidencia una intervención territorial, en el conjunto del sistema local.

Este juego funciona muy bien con un amplio grupo de personas y en un espacio abierto. Se recomienda jugar afuera, donde haya mucho de espacio. Cada participante debe tomar a otros dos participantes y, a continuación, tratar de posicionarse equidistantemente entre estas personas.

En un contexto de desarrollo tal como una cadena de valor o de la economía local, los actores son parte de un gran sistema y su comportamiento afecta el conjunto del sistema. En él se destaca la dificultad de entender completamente lo que está pasando, lo que eleva la conciencia del carácter no lineal de los sistemas. Un pequeño cambio puede tener un efecto impredecible y enorme.

¿Cómo se juega?

- 1) Todas las personas del grupo deben estar paradas sobre el lugar donde se desarrolla la actividad. Indíqueles a todos que cierren los ojos.
- 2) Indicar grupalmente que cada cual identifique a dos personas del grupo. Dígales que no miren a quienes han elegido, y que deben concentrarse en no olvidar esas dos caras.
- 3) Cuando nadie esté hablando, indicarles a los participantes que se posicionen exactamente al medio entre las dos personas que han elegido. No se permite hablar (aunque se permite risas). En este momento es cuando comienza el caos, ya que el grupo comienza dando vueltas buscando posicionarse tal como fue indicado. Después de unos instantes, por lo general se establece.

¹⁸ La descripción del Juego de Sistemas fue elaborada por Shawn Cunningham de Mesopartner.

Comúnmente, hay un pequeño grupo que se amontona en el centro.

- 4) Luego de que estén todos ubicados, pida al grupo que describa lo que sucedió. Pregunte si alguien sabe quién lo está siguiendo. Pregunte a algunas personas directamente a quien es que sigue.
- 5) Pregunte al grupo si alguien cree que nadie lo está siguiendo.
- 6) A continuación, tomar una o dos personas (se puede tomar a las que nadie está siguiendo) y enviarlos a direcciones opuestas. Luego encargar al grupo que se reacomoden de nuevo, según el nuevo cambio. Si no ocurre nada, entonces tome otras 2 personas.
- 7) Ahora, pedir de nuevo al grupo si pueden determinar quién está siguiendo a quién.
- 8) Instruir al grupo a estar listo para un ajuste dinámico (como el de recién pero en tiempo real). Tome de la mano a alguien del centro del grupo y llévelo a correr alrededor del grupo y, constantemente, ir instruyendo a los participantes acerca de que deben ajustar sus posiciones a medida que las personas se mueven. A continuación, dejar a esa persona en algún lugar y tomar cualquier otro participante y hacer lo mismo, continuar caminando e indicando al grupo que se vaya reacomodando a medida que se avanza. Esto realmente mezcla las cosas.
- 9) Terminar la sesión y pedir ideas.

Ideas para explicar al grupo

- Condiciones en las que se comenzó la dinámica.
- La historia del sistema da forma al presente y al futuro.
- Nadie en el sistema puede comprender el panorama completo, y hay muchas opiniones diferentes sobre el mismo, la historia y el futuro. No es un sistema homogeneizado.
- Las propiedades del sistema surgen de las relaciones entre las partes. Todos los comportamientos son parte del sistema y crean incentivos para los agentes que intervienen en los mismos.
- La distancia entre los actores está determinado por los incentivos, las relaciones, las condiciones de partida y la perspectiva de futuro.
- Rutinas, artefactos, patrones y comportamientos surgen espontáneamente de una manera descentralizada.
- Debido a que los sistemas son espontáneos, estos resisten las intervenciones externas o responden de una manera impredecible. Pequeños cambios de comportamiento que se adaptan por múltiples agentes, también se pueden

amplificar de una manera viral.

- Los agentes de un sistema, toman decisiones descentralizadas basadas en información local y perspectiva. Por lo tanto, los sistemas cambian dinámicamente con el tiempo. El resultado es que estos, a menudo, rechazan o evitan intentos externos para cambiar al mismo.
- Los agentes aprenden unos de otros, y esto lleva a las tendencias y a los patrones emergentes.
- Existen fuertes lazos de retroalimentación y efectos multiplicadores.
- Causa y efecto están separados en el tiempo, y normalmente hay múltiples causas y efectos, que están débilmente conectados, pero que se influyen mutuamente.
- En los sistemas complejos, las cosas no son mecánicas (como un sistema de frenos de automóvil). Las cosas son dinámicas, nunca se está seguro de quién está siguiendo a quién y de dónde sacan las señales para actuar. Por lo tanto, en el análisis cuidadoso (autoanálisis) del sistema, es importante entender los puntos de apalancamiento.

Otras variaciones

- Antes de explicar las ideas pregunte a los participantes cómo es el funcionamiento de un sistema mecánico. Luego, facilitar una discusión acerca de cómo los sistemas complejos o no mecánicos se diferencian de los sistemas mecánicos o cerrados.
- Explique que cuando detenemos el movimiento, tenemos una visión instantánea del sistema, una fotografía. Sólo podemos usar el pasado para tratar de predecir el futuro, especialmente si utilizamos datos. Tratando de ser más conscientes de los sistemas, y para estar al tanto, proporciona un análisis más dinámico.

Precaución

- Hay diferentes corrientes del pensamiento sistémico, como la Teoría de Sistemas, Enfoque de Sistemas, Complejos Sistemas Adaptativos y Cibernética, etc.
- Por lo general se trató de mantenerse alejado de este tipo de etiquetas, y se tomó algunas de las ideas de los diferentes enfoques, para hacer un punto sobre una perspectiva más sistémica.

4.3.7 Brújula de la Competitividad Local (método)

Video de la experiencia: <http://youtu.be/yvbnUjhbuOU>

- *Objetivo:* Desarrollar una herramienta de gestión y monitoreo de un proceso DEL
- *Materiales:* Panel, tarjetas, marcadores
- *Tiempo:* 45 minutos (hasta la identificación de factores decisivos de éxito)
- *Tipo de propuesta:* grupal

La Brújula de la Competitividad Local es una herramienta para la gestión del desempeño en el desarrollo territorial / iniciativas de Desarrollo Económico Local y Regional.¹⁹ Se basa en el método del Cuadro de Mando Integral (BSC por su sigla en inglés Balanced Scorecard – CMI en castellano). Mientras que el CMI ha sido delineado para el uso en empresas y otras organizaciones, la Brújula está diseñada específicamente para atender las necesidades de las iniciativas de desarrollo (económico) territorial.

La Brújula de la Competitividad Local es una herramienta que ofrece

- Una evaluación de los resultados de actividades terminadas y en marcha,
- Una percepción esclarecida de la visión y de los objetivos del desarrollo territorial,
- Un proceso de alineamiento estratégico entre los actores involucrados en una iniciativa de Desarrollo Económico Local (DEL),
- La identificación de los Factores Decisivos de Éxito (FDE) de un programa o proyecto de desarrollo territorial y de las iniciativas específicas dentro de ese programa o iniciativa,
- La definición de los Indicadores Clave de Rendimiento (ICR) y metas específicas que se deben alcanzar,
- La definición de actividades específicas para alcanzar esas metas.

En el laboratorio se aplicó el primer paso de la Brújula identificando factores decisivos de éxito para cada uno de los cuatro cuadrantes:

¹⁹ La metodología está descrita de forma detallada en Harmes-Liedtke, U. and A. Kaulard (2010). La Brújula de la Competitividad. Buenos Aires, Lulu.

Ejemplo de una Brújula de Competitividad

<p>Perspectiva de impactos económicos:</p> <p>Ingresos/ empleos</p> <p>Creación de empresas</p> <p>Oportunidades empresariales aprovechadas</p> <p>Empresas existentes fortalecidas</p>	<p>Relación con actores externos claves:</p> <p>Perfil más claro del territorio</p> <p>Mejora del mercadeo del territorio</p> <p>Posición mejorada respecto al financiamiento de los donantes</p> <p>Ventaja competitiva dinámica de las empresas locales</p>
<p>Perspectiva del aprendizaje :</p> <p>Transferencia inmediata de capacidades a los actores locales</p> <p>Entendimiento de las diferencias entre DEL y desarrollo comunitario social</p> <p>Logro y adaptación de metas y objetivos establecidos</p> <p>Liderazgo de pensamiento sobre el DEL</p> <p>Estabilidad de la Gobernanza de DEL</p>	<p>Perspectiva de la interacción de los actores locales:</p> <p>Sector público responde a las necesidades del sector privado</p> <p>Evolución de la asociatividad empresarial</p> <p>Canales de comunicación efectivos entre los sectores público y privado</p>

Fuente: Mesopartner

El ejercicio ilustró una técnica concreta para la gestión y el monitoreo estratégico de iniciativas DEL.

4.3.8 Mapeo institucional

- *Objetivo:* Identificar a los agentes claves para el desarrollo económico local y de sus relaciones
- *Materiales:* Tarjetas, marcadores, pinboards o piso
- *Tiempo:* 30 minutos
- *Tipo de propuesta:* grupal

El mapeo institucional es una primera aproximación para entender el sistema de gobernanza de un territorio.

Pasos:

- 1) Identificar los actores claves para el desarrollo económico local escribiéndolos en tarjetas.
- 2) Poner la tarjeta del actor más relevante en el panel, y agrupar las otras tarjetas con los otros actores en relación a ella.
- 3) Marcando con flechas las relaciones entre los diferentes actores, visualizar el tipo de relación (p.ej. cooperación, rivalidad, conflicto) y de la intensidad de la relación.

4) Presentar los resultados ante la plenaria.

Para esto realizar un mapeo en el piso es una alternativa, trazándolo en un papel rotafolio. Algunas ventajas de hacerlo de esta manera son:

- Se dispone de más espacio para desplegar el mapa.
- El trabajo es más interactivo: los participantes intervienen más espontáneamente en la redacción y acomodamiento de las tarjetas.

En el Laboratorio de Didácticas se experimentó también con otros tipos de mapeos:

- Mapeo de clústers
- Mapeo de cadenas de valor
- Línea de vida de una economía local
- Mapeo de sectores económicos

Cada mapeo tiene un foco específico y permite profundizar el entendimiento de un aspecto particular de la economía local.

4.3.9 **Visita empresa**

Video de la experiencia: <http://youtu.be/1y01Z2FTRHE>

- *Objetivo:* Conocer la economía local desde la perspectiva de una empresa
- *Materiales:* papel y birome
- *Tiempo:* 90 minutos (incluyendo el tiempo de la visita de las instalaciones)
- *Tipo de propuesta:* grupo en su conjunto

Retomando el encuadre del enfoque en DEL trabajado, se organizó una visita a una empresa emblemática y con marca propia de Chascomús. Los participantes visitaron el parador de ruta denominado "Atalaya" que está ubicado en la ruta 2 frente a la entrada de la ciudad de Chascomús. Esta empresa se caracteriza por ser una parada obligada para comer medialunas y queda camino a la costa atlántica de la provincia de Buenos Aires. La actividad constó de una charla con el presidente del directorio quien profundizó sobre la historia, contó acerca de la experiencia de la empresa, explicó la estrategia actual y su vínculo con el medio local y desarrollo de la empresa en dicha localidad, invitando a los participantes a degustar los productos producidos en forma artesanal a los participantes. De esta forma se pudo construir un poco más la historia socio productiva local.

4.3.10 Panel debate con actores locales

Video de la experiencia: <http://youtu.be/Cx6wAp6gAzY>

- *Objetivo:* Conocer diferentes puntos de vista de líderes locales
- *Materiales:* Mesa de líderes en plenaria
- *Tiempo:* 60 minutos
- *Tipo de propuesta:* Panel en plenaria

La participación de los actores locales fue clave tanto en la formación como en la presentación de experiencias locales y el debate. Se desarrolló un panel de debate con líderes locales facilitado por los participantes del taller. Asimismo se realizaron visitas a lugares representativos para el DEL como establecimientos turísticos, un matadero de animales pequeños y una empresa industrial innovadora (vestimenta para bomberos).

Todas experiencias reales del territorio que sirvieron a los participantes para aterrizar los aprendizajes conceptuales.

4.4 Dinámicas de trabajo e implementación del módulo virtual

Video de la experiencia: <http://youtu.be/NAPC2xC2BJA>

Como se presentó anteriormente, el segundo módulo se diseñó para su ejecución en forma virtual. Desde el mes de octubre hasta mediados de noviembre se desarrolló un periodo de trabajo a distancia para preparar la última parte del curso introductorio en DEL.

Cada participante se integró en un equipo para preparar un tema o instrumento específico. El proceso de trabajo se distinguió entre temas básicos y nuevos/complementarios. A continuación se detallan los temas elegidos por los participantes, que se dividieron en nueve grupos.

Temas básicos	Temas nuevos/ complementarios
Hexágono DEL	Economía resiliente Desarrollo urbano y ordenamiento

Mercados y redes	territorial
Cadenas, clústers y sistemas de innovación	Economía verde
Estrategia y planificación	Tics y gestión de redes
Aprendizaje para adultos	

Cada grupo asumió las siguientes tareas:

- Buscar bibliografía de referencia (allí los facilitadores principales apoyaron y comentaron los resultados)
- Resumir en un documento breve (no más de 3 carillas) los contenidos más relevantes
- Elaborar una secuencia didáctica para enseñar este tema. Se requería elementos interactivos y participativos (Los tiempos disponibles fueron negociados con el equipo de coreografía, ver abajo).
- En toda esta fase los grupos recibieron apoyo a distancia por los facilitadores principales a través del aula virtual.
- Paralelamente los participantes asumieron los siguientes roles necesarios para preparar y facilitar una capacitación en DEL: Coreógrafo, Comunicación, Vinculación con la comunidad local, Logística y administración, Vitalizadores, Sistematizador de los aprendizajes, Equipo de emergencia, Responsable ambiental y Retroalimentación.

La dinámica de trabajo virtual requirió de un seguimiento intensivo por parte de los organizadores promoviendo el interés y entusiasmo de los participantes. De esta forma también pudo observarse la interacción, el trabajo y el compromiso asumido por los grupos.

Esta etapa se constituyó en bisagra / articulador para que los participantes fueran quienes diseñaran y construyeran la formación correspondiente al tercer módulo, poniendo en juego sus propios saberes, intereses y capacidades para compartir con sus pares, además del conocimiento adquirido en el primer tramo del proceso de formación.

Una vez finalizado el módulo virtual, en el tercer módulo (presencial) los participantes tomaron el protagonismo y fueron quienes presentaron los temas trabajados virtualmente al resto de los participantes del Laboratorio.

4.5 Sistematización

Todas las instancias del Laboratorio de Didácticas fueron documentadas por los mismos participantes en bitácoras de un blog: <http://didacticas.conectadel.org>. Así, se resumen en este informe solamente las actividades principales y se focaliza en cuestiones relevantes para el seguimiento y la eventual repetición de este tipo de experiencia de formación.

4.6 Uso de Tecnologías de Información y Comunicación

El Laboratorio de Didácticas hizo amplio uso de varios medios de comunicación para la gestión del aprendizaje. En concreto se trabajó con los siguientes instrumentos:

Instrumento	Función
Blog: http://didacticas.conectadel.org/	Documentar el proceso de aprendizaje, compartir los aprendizajes dentro de la comunidad ConectaDEL y entre interesados en DEL en general.
Picasa: https://picasaweb.google.com/clipconectade !	Documentar el proceso de aprendizaje, compartir de forma visual lo aprendido.
Youtube: http://tinyurl.com/7u67xum	Documentar el proceso de aprendizaje, compartir de forma visual y dinámica lo aprendido.
Prezi: http://prezi.com/	Sistematizar el concepto del Laboratorio DEL y presentarlo en evento de la comunidad ConectaDEL y al público interesado en general.
Aula virtual: http://www.unsamdigital.edu.ar	Intercambio y aprendizaje en un espacio exclusivo para los participantes.

La familiarización práctica de los participantes con Tecnologías de Información y Comunicación (TICs) fue un objetivo complementario del aprendizaje. El Laboratorio de Didácticas contribuyó a introducir a los capacitadores DEL en el uso más intenso de

estas herramientas. Esto será un factor para difundir y multiplicar las enseñanzas en DEL.

5 Reflexiones finales

El Laboratorio de Didácticas fue un experimento, una forma diferente e innovadora de empoderar a los participantes para difundir el enfoque, co-construir conocimiento aplicado a partir del trabajo en didácticas y compartir una experiencia distinta de formación.

Cada uno de los tres módulos cumplió con una función específica:

- El primer módulo (presencial) sirvió para encontrar un lenguaje compartido sobre el DEL, introducir bases conceptuales y acordar temas básicos y nuevos.
- El segundo módulo (virtual) animó la capacidad de auto-organizarse de los participantes y de acudir a los pares para diseñar secuencias didácticas propias. Además los participantes se apropiaron de la bibliografía relevante a través de búsquedas y dejaron documentos sistematizados.
- El tercer módulo (presencial) fue la parte más radial de la enseñanza dejando todo el curso (incluyendo su propio diseño, las fases de retroalimentación y el contacto con la comunidad local) en las manos de los propios participantes.

Tanto los participantes como el equipo facilitador evaluaron la experiencia del Laboratorio de Didácticas para el DEL sumamente positiva. Se confirmó la hipótesis inicial de que no existe un conocimiento estático sobre DEL, sino que los mismos facilitadores DEL son quienes construyen sobre sus propias experiencias y experiencias de otros los contenidos de un curso sobre DEL.

La formación se centró en las didácticas para transferir conocimiento sobre DEL, o mejor dicho, en animar a los participantes a intercambiar su conocimiento sobre la materia y recibir retroalimentaciones sobre el propio estilo de cada una a fin de facilitar instancias de formación. La retroalimentación continua sobre contenidos, forma y metodologías utilizadas para la facilitación y la llegada al grupo meta fueron claves del aprendizaje didáctico colectivo.

El énfasis en el tema didáctico coincide con que se tienen que trabajar los contenidos (“El Qué”), pero también la forma de la facilitación y capacitación para el DEL (“El Cómo”). Acorde con el enfoque de la andragogía, existe la necesidad de buscar formas más participativas para involucrar a los actores locales en los procesos de desarrollo. Esto se puede entender también como un cierto cuestionamiento del

creciente carácter académico en la forma de enseñar DEL (por ejemplo las maestrías).

El Laboratorio DEL fue una experiencia que respondió a una demanda y realidad específica y no debe ser entendido como el modelo de organizar eventos de formación de formadores en DEL. El mismo proceso de reflexión sobre una pedagogía adecuada progresó en el marco del proyecto ConectaDEL en los últimos dos años y profundizó muchas ideas implementadas de forma pionera en el Laboratorio DEL. La estrecha colaboración entre expertos en DEL y profesionales de la pedagogía creó un intercambio fértil que superó las capacidades del equipo de organización y facilitación del Laboratorio DEL. No obstante enfatizamos en este documento la experiencia práctica de haber implementado un nuevo formato que mostró la factibilidad de este tipo de formación más horizontal.

Un aprendizaje importante del Laboratorio DEL es que las didácticas y metodologías no son el centro de la formación en DEL, sino meras herramientas para entender y cambiar la capacidad de entender y facilitar la generación de acciones para cambiar la realidad socio-económica de un territorio. De hecho, todos los métodos y las técnicas presentadas tienen alternativas y su selección respondió a la experiencia y a las preferencias del equipo formador y de los mismos participantes.

Por otro lado, el conjunto de elementos presentados provee una caja de herramientas útiles para el empoderamiento del formador en DEL, a fin de diseñar e implementar una atractiva oferta educativa para el tema.

La formación de formadores en DEL no puede limitarse a un evento de formación, puesto que es un proceso continuo de aprendizaje. Es más, la instancia del Laboratorio DEL está diseñada especialmente para personas con amplios conocimientos y experiencias en DEL y sirve para contrastar su propia forma de difundir saberes sobre DEL con pares del mismo nivel. Así, los participantes del Laboratorio DEL valoraron altamente la oportunidad de observar como otros presentan materias ya conocidas de forma diferente y de recibir la retroalimentación de profesionales sobre la forma didáctica de ellos mismos. Esta forma de aprender entre pares no es reservada al Laboratorio DEL, no obstante es una propuesta formativa particular que ofrece un espacio seguro de aprendizaje intensivo entre pares y expertos DEL.

A través del Laboratorio de Didácticas se creó un grupo núcleo de formadores argentinos en DEL. Muchos participantes del curso ya estaban integrados en otras redes, como las redes DETE o DELNET promovidas por la Organización Internacional de Trabajo (OIT), los cursos de diplomado y maestrías del CEDeT de la UNSAM o de

programas de apoyo al DEL, a pymes, a clústers y cadenas de valor. De esta forma, la propuesta de formación de ConectaDEL fue un aporte importante para fortalecer vínculos existentes, crear nuevos enlaces y consolidar los existentes en la comunidad DEL en la Argentina.

Está claro que este proceso de formación en sí mismo no es suficiente para afianzar la comunidad DEL en Argentina, no obstante el seguimiento del primer Laboratorio Didáctico a través de una plataforma didáctica virtual y encuentros presenciales podría ser una pieza importante en este proyecto. Una o varias repeticiones de esta experiencia en otros lugares del país podrían además difundir el enfoque DEL, e instalar en los territorios capacidad de facilitar procesos DEL con sus propios profesionales formados.

Un ingrediente específico del Laboratorio Didáctico fue tomar la comunidad local de Chascomús como caso de referencia en la capacitación. Esta forma de enseñanza ayudó a aterrizar los conceptos y metodologías utilizados en el DEL a una realidad concreta. El involucramiento de los actores locales sirvió como una prueba de realidad (“reality check”) de lo enseñado y aumentó la credibilidad sobre el enfoque. Además los mismos actores locales involucrados apreciaron los insumos y el “feedback” de los participantes del curso como nuevos impulsos para la promoción del desarrollo en Chascomús y en la Región del Salado.

Fue importante haber trabajado en las instalaciones del Instituto Tecnológico de Chascomús (INTECH) y apoyar a esta institución de investigación en biotecnología, poniendo en valor su vocación de transferencia tecnológica y desarrollo local. Puesto que tanto el INTECH como el CEDeT (entidad ejecutora de ConectaDEL en la Argentina) pertenecen a la Universidad de San Martín (UNSAM) se mostró también el potencial de las universidades nacionales para promover del desarrollo y la formación en el interior del país. A partir de esta experiencia el CEDeT como institución experta en DEL e impulsora del Laboratorio Didáctico, se posiciona como ente vinculador entre la universidad y el territorio.

El programa ConectaDEL da sin duda un marco propicio para replicar la experiencia del Laboratorio DEL en otras partes del país. Sería oportuno identificar territorios con necesidades de formación y con una cierta vocación de cambio para asumir el rol del anfitrión. Los participantes de los próximos Laboratorios DEL podrían convocarse del entorno local del evento, y a la vez sería recomendable invitar participantes de otras regiones para tener una mirada externa y que aporten a la conexión de expertos en DEL en todo el país.

Anexo 1: Lista de Materiales

Equipamiento

6 mesas redondas

20 sillas

1 rotafolio

4 Paneles para pinchar tarjetas (Tamaño: 150 cm de alto x 120 ancho)

1 Cañón para presentaciones PPT

1 Pantalla para proyectar

Papelería

20 Pliegos grandes (118 x 140 cm) papel Kraft

500 Tarjetas blancas rectangulares (9,5 x 20,5 cm.)

100 Tarjetas celestes rectangulares (9,5 x 20,5 cm.)

100 Tarjetas rosadas rectangulares (9,5 x 20,5 cm.)

100 Tarjetas amarillas rectangulares (9,5 x 20,5 cm.)

100 Tarjetas verdes rectangulares (9,5 x 20,5 cm.)

20 Marcadores 4 colores (30 Azul, 30 negro, 20 rojo y 20 verde)

120 Alfileres con cabeza

4 Barras de Pegamento

2 Cintas Masking tamaño 2.5 mm

Tijeras

1 resma de papel de la impresora

Puntos adhesivos (para priorizar en paneles)

Anexo 2: Comentarios de participantes ex-post²⁰

Un año y medio después de haber finalizado el curso el equipo facilitador implementó una encuesta a los participantes del Formador de Formadores (FdF). Las preguntas y respuestas fueron las siguientes:

¿Cuáles fueron los tres aprendizajes más importantes que recuerda del FdF?

- El debate sobre facilitador y “facipulador”²¹. La importancia de conocer al grupo con el que se trabaja para decidir cuándo es bueno usar alguna técnica didáctica o usar reuniones comunes. El diseño y construcción de la segunda fase del curso como un ejercicio de consenso y de práctica como formadores de nuestro propio proceso.
- Todas las didácticas: En primer lugar, destaco la toma de conciencia sobre la necesidad de cambiar o innovar en las prácticas de enseñanza y de intervención tradicionales. En segundo lugar, entiendo que ha enriquecido mi capacidad de comprender los procesos de formación de grupos y de trabajo en equipo. Finalmente, utilizo algunas de las didácticas trabajadas en el taller, en este sentido funcionó como caja de herramientas.
- Los recursos metodológicos adaptados al DEL el intercambio de otras prácticas y con experiencias de facilitadores.
- Rol de las didácticas en procesos de aprendizaje Rol del facilitador en procesos de aprendizaje. La construcción de los contenidos en forma conjunta, armado de equipos para estudiar temas como formas de participación en el aprendizaje colectivo.
- El principal aprendizaje de la experiencia Formador de Formadores -en mi opinión- fue el aterrizaje de metodologías para el manejo de grupos en el marco de talleres y otros espacios grupales donde se definen estrategias para el fomento del DEL. En la práctica es habitual enfrentarnos a situaciones donde debemos realizar un gran esfuerzo por lograr articular una diversidad de miradas sobre una temática común y lograr consensos, siendo aquí donde las herramientas del programa resultan de mayor relevancia
- Importancia del trabajo en red y la animación social para los procesos DEL. El uso de distintas dinámicas, no solo en los procesos DEL de generación de bases de confianza, planificación-acción, sino también en los procesos de

²⁰ Se transcriben las respuestas literales de los participantes.

²¹El término combina las palabras *facilitador* y *manipular*. Refiere al riesgo que una facilitador mal usa su poder frente al grupo y dirige al grupo siguiendo a una agenda oculta.

Formación Competitividad Sistémica.

- Adquisición de nuevas herramientas, reflexión - aplicación sobre temáticas específicas y el intercambio con mis compañeros y el coordinador.
- Las técnicas para facilitar la formación, las actividades realizadas, la cantidad y calidad de insumos de trabajo
- Técnicas de análisis y diagnóstico en DEL. Dinámicas de trabajo grupal. Cómo organizar una capacitación en la que los participantes cambian su función continuamente y tienen un rol activo y participativo.
- Despojarme de prejuicios sobre la actividad lúdica, escuchar desde el lugar del otro, valorar la intersubjetividad

¿Cuántas experiencias de formar en DEL tuvo desde el fin del curso? Haga una pequeña descripción (público, duración, contenidos).

- Apoyé con una intervención sobre comunicación en la maestría en DT Rafaela, en un taller de PROSAP y otro de Norte Grande (Ministerio de economía). Seguí mi rol como comunicador a del programa.
- Comencé a dar talleres de comunicación para clústers dirigido a coordinadores territoriales. Duración 12 hs.
- He coordinado la Maestría en Desarrollo Local UNSAM - UAM y dado clases en su taller de integración.
- * Proyecto de Fortalecimiento Institucional para la ciudad de Bolívar: proceso de formación e DEL y formulación de proyectos, duró 8 meses * Programa de Fortalecimiento en Zona Sur de Río Negro: identificación de proyectos productivos, duró 6 meses
- Participé en los programas de formación organizados por ConectaDEL en San Martín y Rosario, abordando la temática de los Sistemas de Información vinculados a los procesos de desarrollo. A su vez también he participado como disertante en seminarios organizados sobre la temática DEL (Chaco, Mendoza, Reconquista, La Plata, otros). Actualmente estoy organizando desde la Dirección Regional del INTA de Santa Fe un programa de formación en habilidades y competencias para los agentes DEL, destinado a los coordinadores de proyectos territoriales, con el objetivo de brindar elementos y herramientas tendientes a mejorar las intervenciones de la institución desde un enfoque territorial.
- Experiencias de Talleres con alumnos de la Maestría en Desarrollo Regional e Integración dictada por la UGD (diciembre 2012). Talleres participativos realizados desde Septiembre a Noviembre 2012 en el Rotary Club Posadas,

vinculados con la visión estratégica del accionar del Club en el territorio orientados a su desarrollo territorial. Talleres de integración productiva realizados en el marco del V Simposio de la Red CIDIR (redcidir.org) en Santa Rosa (RS) Brasil, contando con la participación de actores público-privados de la frontera sur de Paraguay, Misiones (Argentina) y Sur de Brasil. Noviembre 2012.

- "Docente y facilitadora del Curso de Formación de Formadores en Desarrollo Económico Local para Centroamérica y República Dominicana (De 7 módulos presencial y virtual sobre: enfoque DEL, descentralización, Formación de capital social y gobernanza institucional de los procesos DEL, Redes de empresas, cadenas productivas y clústeres, Desarrollo económico local, empleo e inclusión social, Desarrollo territorial rural y Diseño y gestión de proyectos de desarrollo territorial para- Docentes de universidades, Representantes de instituciones públicas, Representantes de ONGs y organismos internacionales. Diplomado Superior en Gestión del Desarrollo Económico Local con Perspectiva de Género, en cuestiones de desarrollo y empleo con perspectiva de género. Guatemala tres jornadas completas. Para decisores y funcionarios de gobiernos locales de Centroamérica. Diplomado en Gestión al Desarrollo Económico Local para fortalecer las capacidades de gestores de las municipalidades y otros instancias claves de los 14 municipios del Área Metropolitana de San Salvador. Desarrollo territorial y empleo, herramientas y procesos. Dos jornadas completas. Para decisores y funcionarios de municipios del área metropolitana de El Salvador. Coordinadora - facilitadora del Taller de Capacitación de "Métodos participativos y didácticos para procesos DET, en El Salvador, para formadores docentes expertos universitarios. Sobre las metodologías participativas y sensibilización en la utilización de nuevas herramientas metodológicas para el desarrollo de capacitación para adultos en el marco del DET. Docente en la formación de Desarrollo Local y Organización Comunitaria del Programa de Formación Integral en Desarrollo Comunitario-FIDECO, que Fundación Loma Negra conjuntamente con la Universidad Nacional de San Martín sobre enfoque DEL. Entre otras."
- No tuve experiencias.
- Cátedra de Espacio y Sociedad, Fac. Ciencia Política y RRII, UNR. Materia cuatrimestral. Contenidos referidos a DEL: territorialidad, teorías del desarrollo, planificación estratégica, experiencias en DEL.
- Diplomatura en DL. MTSSyE. UNAJ. Programas y proyectos DEL y empleo. 15

alumnos. 32 horas

¿En qué medida fue útil lo aprendido de la FdF para su trabajo como formador en DEL?

- Ampliar las redes con otros practicantes de desarrollo en Argentina, posibilidad de conocer nuevos enfoques didácticos y de dinámicas para facilitación ausentes en otras instancias de formación.
- En gran medida.
- Muy útil.
- Más que formador soy activador y ese rol lo cumplo con el trabajo que venimos realizando en la diagramación del Curso Nacional de ConectaDEL.
- Fue muy útil para entender el rol del formador en un perfil mixto entre la facilitación, la formación y la asistencia técnica. Me ayudó a integrar didácticas de aprendizaje.
- Las metodologías para la coordinación de debates grupales ha sido el principal aporte que me llevé del programa de formación, siendo elementos que he utilizado en diversas oportunidades.
- Muy útil en el fortalecimiento de capacidades y apertura mental.
- Ha sido de mucha utilidad, y de aplicación concreta en mi trabajo de facilitación de procesos y de formación en diferentes espacios formativos.
- Lo aprendido fue útil para trabajar en talleres y capacitaciones, pero no trabajé como formador DEL.
- Fortaleció mi convicción de que el aprendizaje es un proceso bidireccional, me dio herramientas para facilitar el trabajo en equipos e inspiró a utilizar diferentes dinámicas y técnicas de análisis.
- Mucho para dinamizar al grupo.

¿Tuvo algún intercambio o vínculo con otros participantes de la FdF posterior al curso? En caso afirmativo indique cuáles?

- Sí, por email. A través de las redes sociales. En actividades conjuntas. En otras instancias de formación. En la actividad profesional.
- Sí. En otras instancias de formación. En la actividad profesional.
- Sí. En actividades conjuntas. En la actividad profesional.
- Sí. Por email. En actividades conjuntas. En otras instancias de formación. En la actividad profesional.
- Sí. Por email. En actividades conjuntas. En otras instancias de formación. En la actividad profesional.
- Sí. Por email. En actividades conjuntas. En otras instancias de formación. En la actividad profesional.

actividad profesional.

- Sí. A través de las redes sociales. En actividades conjuntas En otras instancias de formación.
- Sí. En actividades conjuntas. En otras instancias de formación. En la actividad profesional.
- No.
- Sí. Por email. En las redes sociales. En actividades conjuntas. En otras instancias de formación. En la actividad profesional.
- Sí. Por email. En actividades conjuntas.

¿Participó en otras actividades de formación en el marco de ConectaDEL? Especifique (contenidos, duración, formador).

- Sí, seminario aprendiendo de las diferencias, formadores de formadores regional, investigación acción.
- Sí, Seminario Internacional Aprendiendo de las diferencias. 24 de abril de 2014.
- No.
- Aprendiendo de las diferencias; Investigación – acción, Curso nacional, Mesa de programas.
- Sí, RED de Expertos de ConectaDEL Aprendiendo de las diferencias.
- Participé en los programas de formación organizados por ConectaDEL en San Martín y Rosario, abordando la temática de los Sistemas de Información vinculados a los procesos de desarrollo. También he participado del seminario sobre SIT organizado en la UTN Rafaela. He asistido a webinar organizados por ConectaDEL.
- Taller de investigación acción para el desarrollo Territorial. dictado por Miren Larrea (Orkestra) y Pablo Costamagna. duración: 25 febrero 2013 a 1 de Marzo.
- Foro Virtual Enfoque Pedagógico para la Formación en DEL (reflexionar y debatir sobre la temática del Enfoque pedagógico para la formación en DEL de tres semanas. Programa ConectaDEL). Seminario internacional Aprendiendo de las Diferencias. Las diversas aproximaciones a la generación de capacidades para el Desarrollo Territorial (Actividad organizada por el Programa ConectaDEL, Orkestra Instituto Vasco de Competitividad y el Instituto de Investigación AgderResearch. Investigación Acción para el Desarrollo Territorial. (sobre la investigación acción y el papel del facilitador en relación con la combinación de distintos tipos de conocimiento en el territorio. Conceptos/herramientas que pueden ayudar a poner en práctica procesos de investigación acción. Duración una semana. Por ConectaDEL y Orkestra

Instituto Vasco de Competitividad).

- No.
- Foro de pedagogía DEL.
- Si, Foros virtuales, seminarios. Pablo Costamagna, Miren Estensoro, y Francisco Alburquerque.

¿Participó en otras actividades de formación en DEL en otras entidades u organismos? Especifique (entidad, contenidos, duración, formador).

- Los que mencioné antes, de duración aproximada de cuatro- seis horas cada uno.
- No.
- No.
- Durante el período 2011-2012 realicé la Maestría en Desarrollo Territorial de la UTN Facultad Regional Rafaela.
- Curso a distancia en "Competitividad, redes empresariales y desarrollo productivo" realizado entre el 9 de julio al 31 de Agosto. Área de Gestión del Desarrollo Local y Regional y el Área de Capacitación y Educación del ILPES - CEPAL Curso a distancia en Gestión Integral del Desarrollo Económico Territorial duración 25 de septiembre al 3 de diciembre - INDES BID.
- VII Seminario Internacional de Desarrollo Económico Territorial y Empleo en América Latina y El Caribe: "Políticas de desarrollo endógeno como estrategia ante las desigualdades territoriales" los días 8 y 9 de Agosto de 2012 en Costa Rica por Fundación DEMUCA.
- No.
- INDES/BID. Curso de Gestión Integral del Desarrollo Económico Territorial, Curso de Relaciones Intersectoriales Público Privadas.

¿Estaría interesado en un próximo encuentro de formadores DEL? Describa temas que le gustaría profundizar.

- Sí, integración territorial en entornos transfronterizos, conocimiento del estado del arte de políticas territoriales en AL, comunicación, gestión de conocimiento y sistematización de experiencias en DT, análisis de redes de apoyo al desarrollo, etc.!!
- Sí. Comunicación y trabajo en redes.
- Sí.
- Si con los anteriores y con nuevos integrantes aunque por un tema de aprovechamiento me gustaría que el público sea mas homogéneo en cuanto a desarrollo local y facilitación.

- Sí. Me gustaría profundizar el intercambio de experiencias DEL, más herramientas de facilitación y el tema pedagogía en los procesos DEL.
- Me gustaría poder participar nuevamente de una experiencia similar. El principal tema que desearía poder desarrollar son metodologías para la medición de impacto de las iniciativas de desarrollo territorial. También considero oportuno desarrollar la temática del financiamiento del desarrollo.
- Estaría muy interesada. Temas: profundizar en dinámicas para la conformación de redes, coaching territorial, técnicas de mediación y conflicto, capital social.
- Si, estaría muy interesada. Herramientas para el apoyo de procesos de Desarrollo territorial en general y por dimensiones. Enfoques pedagógicos. Intercambios de las experiencias. Comunicación y DET.
- Sí. Me gustaría profundizar en la relación que establecen los actores locales (en particular las organizaciones sociales) con el estado a través de las políticas públicas.
- Si. Desarrollo sostenible/ sustentable. Gestión de las tensiones sociales y ambientales en los procesos de desarrollo territorial.
- Sí!!!! Articulación público privada en servicios públicos e inversión en infraestructura

6 Bibliografía

Brown, J. (2010). The World Café: Shaping Our Futures Through Conversations That Matter (Large Print 16pt), ReadHowYouWant. com.

Costamagna, P - Perez, R. (2013). Un enfoque pedagógico para el Desarrollo Territorial: su relación con los espacios de formación (formales y no formales), ConectaDEL.

Costamagna, P - Spinelli, E (2013). Formadores- Facilitadores de Procesos de Desarrollo Territorial, ConectaDEL.

Esser, K. (1996). Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política. Revista Cepal. W. Hillebrand, D. Messner and J. Meyer-Stamer. Santiago de Chile. **59**: 39-52.

Estensoro, M. (2012). Análisis de la oferta de capacitación en Desarrollo Territorial en Argentina. Buenos Aires.

Harmes-Liedtke, U. and A. Kaulard (2010). La Brújula de la Competitividad. Buenos Aires, Lulu.

Johnson, B. (1992). Polarity management: Identifying and managing unsolvable problems, Human Resource Development Pr.

Mesopartner (2005). Manual de entrenamiento para la realización de eventos con muchos participantes para el Desarrollo Económico Local.

Meyer-Stamer, J. (2007). Designing a Regional Development Agency: Options and Choices Duisburg, Mesopartner.

Perez, R. (2012). Formación para el DEL Propuesta de un enfoque Pedagógico coherente con la conceptualización DEL, ConectaDEL.