

ESStudioteca #6

SETIEMBRE DE 2024
ISSN 2730-5139

La facilitación como proceso emergente en el diseño y la implementación de iniciativas de desarrollo territorial: Juan Lacaze 2017-2019



Juan Carlos Gilles

Serie ESStudioteca, número 6

La facilitación como proceso emergente en el diseño
y la implementación de iniciativas de desarrollo territorial:
Juan Lacaze 2017-2019

ISSN: 2730-5139

© 2024, del texto original sobre el que se basa este número,
Juan Carlos Gilles

© 2024, de la serie ESStudioteca,
Facultad de Ciencias Económicas y de Administración,
Universidad de la República (FCEA-UDELAR)

© 2024, de la serie ESStudioteca,
Instituto Nacional del Cooperativismo (INACOOP)

Comité Editorial:

Daniilo Gutiérrez y Cecilia Tenaglia (INACOOP)

Adrián Rodríguez Miranda y María Inés Vázquez (FCEA-UDELAR)

Fotografías: Mariana Berger

Producción editorial:

Doble clic · Editoras

Nota: Esta publicación está basada en un trabajo académico más extenso, realizado por el autor en el marco del Diploma del Posgrado Economía y Gestión para la Inclusión, de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la República. El trabajo original se encuentra en la biblioteca de la FCEA-UDELAR.

Posgrado Economía y Gestión para la Inclusión (FCEA-UDELAR) y Dirección de Promoción y Formación Cooperativa (INACOOP), Montevideo, octubre de 2024.

Contenidos

Presentación	5
Introducción	6
El caso de Juan Lacaze y su agenda estratégica de desarrollo territorial	7
Breves antecedentes históricos.....	8
Contexto inmediato	9
Proceso de construcción de la agenda estratégica de desarrollo territorial.....	10
Los roles de facilitación en el proceso de construcción de la agenda estratégica de desarrollo territorial.....	15
Reflexiones finales: puntos de llegada, puntos de partida, nuevas preguntas	28
Referencias bibliográficas.....	31

Presentación

ESStudioteca es una serie de publicaciones en formato digital que visibiliza los trabajos finales de estudiantes del Posgrado en Economía y Gestión para la Inclusión, de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la República (FCEA-UDELAR).

Estos materiales amplían el acervo académico sobre diversas temáticas vinculadas al cooperativismo y ofrecen a quienes constituyen el sector de la economía social un espacio de abordaje conceptual de referencia. Asimismo, estas publicaciones aportan conocimientos relevantes para la construcción y revisión de la política pública.

La serie fue acordada entre el Instituto Nacional del Cooperativismo (INACOOOP) y la FCEA como forma de estimular a los estudiantes a continuar la indagación sobre lo investigado y generar aportes al debate público. Desde 2015, participan del posgrado estudiantes de distintas disciplinas,

que se forman en cuatro ejes temáticos: Creación de empresas, Cooperativismo, Desarrollo territorial e Inclusión financiera. El INACOOOP apoyó esta formación desde su inicio, con el objetivo de cumplir con su cometido de integrar a la educación el conocimiento del sector que promueve.

La serie *ESStudioteca* está disponible en el sitio web del INACOOOP (inacoop.org.uy) y en el de la FCEA-UDELAR (fcea.edu.uy), en formato digital y de ágil lectura para la consulta y referencia de investigadores, cooperativistas, asesores, personas e instituciones responsables de elaborar y desarrollar políticas públicas.

En tiempos en los que hay que plantear alternativas para adaptar prácticas a nuevos contextos, esperamos que estas investigaciones sean un aporte para repensar y renovar el cooperativismo y la economía social.

Introducción

La presente publicación sintetiza un documento más amplio, producto de una investigación que procura contribuir a la comprensión del rol de la facilitación como proceso emergente en el diseño y la implementación de iniciativas de desarrollo territorial. Para ello, se tomó como caso de estudio el proceso de construcción de la *Agenda estratégica de desarrollo territorial de Juan Lacaze a mediano y largo plazo* (de aquí en más, la Agenda), en el período 2017-2019.

La investigación sistematizó y analizó esta experiencia a partir del testimonio de sus protagonistas y la recopilación de información secundaria. En particular, se buscó rescatar los hechos destacados por los actores locales protagonistas de la iniciativa en términos de aprendizaje, negociación y colaboración que permitiesen inferir procesos de facilitación. Esta búsqueda se apoyó en la identificación de roles de facilitación que pudiesen haber operado durante el proceso. El concepto de facilitación aplicado es el propuesto por Costamagna y Larrea, definido como “el proceso de crear las condiciones para que, en un proceso de

desarrollo territorial, los actores reflexionen, decidan y actúen [...], y las personas que asumen ese rol son las personas facilitadoras” (2017: 65).

La publicación, en primer lugar, explica la necesidad de avanzar en el conocimiento de los procesos emergentes de facilitación en iniciativas de desarrollo territorial. A continuación se presenta una breve síntesis de los antecedentes históricos de la localidad y una descripción del contexto social existente al inicio del proceso de construcción de la Agenda. Luego se describe el mencionado proceso de construcción desde la óptica del diseño metodológico utilizado por el equipo técnico responsable del proyecto, así como cada una de sus etapas, para pasar a compartir un análisis de tipo exploratorio para la identificación de procesos emergentes de facilitación a partir de los roles implicados en la función de facilitación en procesos de desarrollo territorial. Por último, se incluyen reflexiones y comentarios acerca de los procesos de facilitación identificados y se plantean algunas preguntas a ser eventualmente consideradas en futuras investigaciones.



**PENSEMOS
JUAN LACAZE**

El caso de Juan Lacaze y su agenda estratégica de desarrollo territorial

Se parte de la definición del desarrollo territorial como “proceso de construcción de capacidades cuya finalidad es mejorar de manera colectiva y continuada el bienestar de una comunidad” (Albuquerque *et al.*, 2008, citado en Costamagna y Larrea, 2017: 15). Desde esta base conceptual, la capacidad de facilitación de un territorio puede visualizarse como un medio para impulsar y gestionar procesos de desarrollo territorial y también como un fin, un objetivo a trabajar en su calidad de capacidad central que favorece la realización de estos procesos en el tiempo. Así, la capacidad de facilitación de un territorio integra, junto a otros elementos, lo que Rodríguez Miranda (2006: 38) denomina “factor institucional”,¹ el cual, junto a la innovación, la organización de la producción y las economías de aglomeración (y, fundamentalmente, su interacción sinérgica), es un factor clave para el desarrollo económico de una región. En efecto, desde la perspectiva de este autor:

... es particularmente importante el papel del capital social y el entramado institucional para impulsar cambios en los sistemas productivos de una región, localidad o ciudad, en el sentido de dotarlos de mayor dinámica innovadora, reforzar las ventajas

propias del territorio, y consensuar un proyecto local de desarrollo económico que posibilite una inserción competitiva en los mercados. (Rodríguez Miranda, 2006: 41)

Como objeto de estudio se seleccionó la iniciativa de desarrollo territorial *Agenda estratégica de desarrollo territorial de Juan Lacaze a mediano y largo plazo*,² llevada adelante entre los años 2017 y 2019, que buscó dar respuestas al contexto de cambio de la dinámica productiva de la ciudad, en una situación de alta complejidad social debido al cierre definitivo de la empresa papelera Fanapel (como se describirá más adelante). Su carácter de intervención en formato de proyecto, sustentado en un diseño metodológico ajustado y con una gestión de alcance, tiempos y recursos específicos, presuponía la existencia de información disponible y sistematizada para efectuar el trabajo.

La Agenda logró plasmar una hoja de ruta para la acción basada en ejes estratégicos por cadenas de valor territorial, que fueron priorizados, formulados, validados y acordados por medio de una metodología participativa. El diseño metodológico utilizado para llevar adelante la intervención

¹ Refiere a las “reglas de juego en la sociedad y la economía”: “Será deseable un marco institucional con reglas formales o informales que brinde confianza y reduzca la incertidumbre (dentro de lo posible) para que los agentes locales puedan desarrollar plenamente sus actividades, y puedan planificar a mediano y largo plazo asumiendo riesgos razonables” (Rodríguez Miranda, 2006: 38); “... se relaciona estrechamente con el concepto de capital social. Si bien sobre dicho concepto no hay unánime acuerdo, las diferentes definiciones de capital social aluden a normas de comportamiento, confianza y redes sociales, todos elementos que están en la base del concepto de instituciones entendidas como las reglas de juego de una comunidad” (Rodríguez Miranda, 2006: 39).

² Llevada adelante por la Universidad CLAEH (Centro Latinoamericano de Economía Humana). Equipo técnico coordinado por Enrique Gallicchio e integrado por Carlos Troncoso, Ioanna Grotiuz, Leonardo Ducer (coordinador local), Valentina Ríos y Beatriz Fernández (cooperante).

se basó en cuatro factores principales: 1) la participación social; 2) el liderazgo local; 3) la construcción de una estrategia local y la gestión para concretarla, y 4) la articulación de los distintos niveles de gobierno “como determinante de la sintonía entre los procesos y planes locales con las distintas escalas (micro, meso, macro) que inciden en el desarrollo territorial” (Grotiuz *et al.*, 2019: 9).

En esta publicación se presenta una versión sintética de la exploración de la ocurrencia de la facilitación como factor emergente de la Agenda, en términos de procesos de aprendizaje, negociación y colaboración llevados adelante por los actores territoriales involucrados de manera directa en la experiencia, concretamente las personas integrantes del llamado Grupo Impulsor,³ que representaron a las siguientes organizaciones: el Municipio de Juan Lacaze, el gobierno departamental de Colonia, el Centro Comercial e Industrial de Juan Lacaze, la Agencia de Desarrollo Económico de Juan Lacaze, el Centro Unión Obreros Papeleros y Celulosa, el Plenario Intersindical de Juan Lacaze y la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP).

Breves antecedentes históricos

Juan Lacaze es un municipio de 13.635 habitantes⁴ ubicado en el departamento de

Colonia, Uruguay, sobre la costa del Río de la Plata. Tiene una larga tradición industrial, actualmente en crisis dado el cierre de sus principales fábricas. Su “modo de desarrollo”⁵ lo ha diferenciado en la región, lo cual es particularmente relevante por varios aspectos, tanto referidos al empleo como a la cultura, historia y tradición, así como su fuerte organización social, sobre todo en el ámbito de los sindicatos de trabajadores.

Como expresa Edi Juri Craviolo en *Juan Lacaze extrovertido* (2020: 21-22):

... en 1898 los señores Cavajani, Badi, Puppo y Cía. instalan a orillas del Río de la Plata, junto al Puerto del Sauce y a las dos terminales ferroviarias, la Fábrica Nacional de Papel S.A. (Fanapel) que por más de 110 años sería la mayor industria papelera del país.

Paralelamente, en 1906 inicia su producción en Puerto del Sauce la fábrica textil de Salvo y Campomar. [...] Con la instalación de estas dos fábricas, más el puerto y los ferrocarriles, quedó marcado el destino del desarrollo económico, social, cultural y urbanístico de esta antigua región de la Ensenada del Sauce [...]

La textil (a partir de 1928 Campomar & Soulas), funcionó con gran ímpetu y producción desde sus orígenes en 1906 hasta su decadencia y cierre en el año 1994 y llegó a ocupar 2.000 personas. La otra gran

³ Dispositivo territorial con la misión de “realizar acciones conjuntas para la construcción del Plan Estratégico Territorial de Juan Lacaze, con carácter participativo, velando por el cumplimiento de todas sus etapas” (borrador de trabajo, Mariana Berger, integrante del Grupo Impulsor, comunicación personal, noviembre de 2021).

⁴ Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas (INE, 2011).

⁵ Por modo de desarrollo se entienden aquí, siguiendo a Arocena (1998), las diferentes formas que ha tomado la estructura socioeconómica local a lo largo de las últimas décadas en el territorio estudiado. A su vez, se trata de la forma particular que toma no sólo el proceso de acumulación del capital, sino también la forma que toman el Estado y las articulaciones sociales y políticas en un momento y lugar determinados (Cantamutto y Costantino, 2014: 1).

fábrica, Fanapel funcionó desde 1898 hasta su cierre en el año 2017 llegando a ocupar alrededor de 1.000 personas.⁶

Asimismo, Francisco Abella (2020: 27) señala:

Con el transcurrir de las décadas, aquel incipiente poblado se transformó en una ciudad con características bastante singulares en el interior uruguayo, especialmente por su escaso contacto con el universo rural y por el desarrollo de tradiciones políticas y sindicales vinculadas a corrientes de izquierda, que no fueron tan difundidas en otras localidades de iguales dimensiones.

Las crisis de estas dos grandes empresas también fueron prolongadas. En Campomar & Soulas los sacudones financieros comenzaron a principios de los años setenta y veinte años después, con millonarias deudas con los trabajadores y organismos públicos, la fábrica cerró sus puertas. En esa oportunidad, en 1992, quedaron cerca de un millar de trabajadores en plena incertidumbre. Ante estas circunstancias sectores de la población local crearon el movimiento Fuerzas Vivas, que trabajó para lograr soluciones para los afectados. En 1994 el gobierno de la época facilitó la creación de una nueva industria textil en ese espacio, Agolan, administrada por la Corporación Nacional para el Desarrollo (CND), que permanecería abierta durante 20 años. Jaqueada por administraciones deficitarias, esa empresa, que llegó a ocupar hasta 500 operarios, cerró en 2014. En forma inmediata, cerca de un centenar de ex trabajadores lucharon por gestionar los restos de aquella empresa bajo el modelo cooperativo. Aplicando luchas caras al movimiento sindical, lograron el visto bueno del gobierno, que antes se había mostrado renuente a hacerlo, y obtuvieron un crédito para llevar adelante el tercer intento textil. Esa experiencia duró tan solo dos años.

Contexto inmediato

En palabras de Abella (2020: 27):

En paralelo, Fanapel, en manos de un grupo estadounidense-argentino desde 2007, durante la última década encaminó sus pasos a una reducción acelerada de la mano de obra, que culminó con el cierre de la planta industrial a principios de 2017.

Ante la caída de la papelera, de nuevo, y como había ocurrido 25 años atrás, sectores de la sociedad lacacina, impulsados por el movimiento sindical, reaccionaron ante esa situación reclamando soluciones para la localidad. Allí también se aplicaron estrategias propias de los colectivos obreros: actos, manifestaciones, marchas, que lograron respuestas dentro y fuera de la ciudad.

En esa oportunidad el discurso de las organizaciones locales no se centró en la reapertura de las fábricas, sino que solicitó asistencia del Estado para encaminar proyectos que apuntaran a una transformación de la matriz productiva local. No obstante, la asunción de que el modelo industrial se había esfumado en la localidad demandó un largo duelo, especialmente para quienes perdieron su fuente de trabajo.

En marzo de 2017, en medio de una situación de alta complejidad social marcada por el aumento brutal del desempleo, pero también y, sobre todo, por la desesperanza frente al derrumbe de la última gran industria de la localidad, el gobierno nacional se hace presente en Juan Lacaze, con la visita del Presidente y varios de sus ministros. En esa ocasión se proponen, en acuerdo con las organizaciones locales, dos líneas de acción: una “agenda de corto plazo” dedicada a tomar medidas en la emergencia, y otra “agenda de mediano y largo plazo” para ir definiendo un nuevo modelo de desarrollo para Juan Lacaze.

⁶ Como referencia, según el Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas de 2011, el municipio de Juan Lacaze mostraba una tasa de empleo de 55,9%, equivalente a 6.075 personas ocupadas.

La agenda de corto plazo tuvo su desarrollo entre marzo y setiembre de 2017 y se tomaron medidas de gran consenso político y social, destinadas a establecer un seguro de desempleo ampliado, acciones de formación profesional y un amplio despliegue de acciones de gobierno en el territorio en temas tales como capacitación para el empleo en actividades diversas, estudios de viabilidad, auditoría de procesos del parque industrial, apoyo a emprendedores y pequeñas empresas, instalación de fibra óptica, marcos normativos para operativa portuaria, entre otros.

En julio de 2017, en sintonía y sinergia con el trabajo de corto plazo y ante el desafío del quiebre del modelo de desarrollo local y la necesidad de una discusión de alternativas que involucrara a toda la sociedad lacacina, se empieza a gestar la agenda estratégica de desarrollo territorial de mediano y largo plazo, ayudando a capitalizar los apoyos de la coyuntura y la capacidad instalada de Juan Lacaze, para tender puentes hacia un nuevo proyecto de territorio.⁷

La Agenda fue elaborada en el segundo semestre de 2017, como se ilustra en Grotiuz *et al.* (2019: 15):

... con el impulso del Gobierno Municipal, la Intendencia Departamental de Colonia (IDC), la Agencia de Desarrollo Económico de Juan Lacaze (ADE), el Plenario Intersindical de Trabajadores de Juan Lacaze, el Centro Unión de Obreros Papeleros y Celulosa (Cuopyc) y el Centro Comercial e Industrial de la localidad y la amplia participación de vecinos/as y organizaciones, en un proceso que contó con el apoyo de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) a través del programa “Uruguay Más Cerca”, y la coordinación técnica de la Universidad del Centro Latinoamericano de Economía Humana (CLAEH) a través del Programa Desarrollo Local.

⁷ El 13 de julio de 2017 tuvo lugar el primer foro público de este proceso, de amplia convocatoria, titulado “Pensemos Juan Lacaze a mediano y largo plazo”, nombre que identificó desde entonces el proceso participativo.

Proceso de construcción de la agenda estratégica de desarrollo territorial

Aspectos metodológicos claves

El diseño metodológico utilizado, “a partir de reflexiones y años de práctica sobre planificación estratégica territorial, sus logros y desafíos, y de la búsqueda de mecanismos más eficaces para la acción local-territorial”, fue el de “agenda estratégica con hoja de ruta”, que permite “superar algunas restricciones de la planificación estratégica tradicional, tales como su poca relación entre el documento y la práctica, y la distancia entre las propuestas y los recursos de fuentes diversas para llevarlas adelante” (Grotiuz *et al.*, 2019: 8).

Este diseño se basa en lo conceptualizado por el experto español Alain Jordá:

La planificación estratégica “tradicional” no ha cumplido sus objetivos por varias razones, destacando que “la mayoría de planes estratégicos no consiguen ir más allá del documento, fracasando en su objetivo final de transformar el territorio”. Avanza en tres factores de éxito para lograr una transformación real: una estrategia, un plan para llevar esa estrategia a la realidad y la participación de los actores locales. Este último factor es, frecuentemente, con el que no se cumple en la planificación estratégica llevada adelante exclusivamente con criterios técnicos. (2016, citado en Grotiuz *et al.*, 2019: 8)

El diseño metodológico propuesto, sobre la base de la noción de “agenda estratégica con hoja de ruta”, incluyó varios de los factores mencionados por Jordá: “la

participación, la construcción de una estrategia local y la gestión para concretarla” (Grotiuz *et al.*, 2019: 8). A esto se sumaron el liderazgo local, “elemento fundamental en los procesos de desarrollo local, que yendo de la mano de la participación social garantiza actores que deliberan, definen y operan sobre las transformaciones deseadas, identificando aliados y recursos externos, al tiempo que aseguran la sostenibilidad de los cambios”, y la articulación multinivel, “como determinante de la sintonía entre los procesos y planes locales con las distintas escalas (micro, meso, macro) que inciden en el desarrollo territorial” (Grotiuz *et al.*, 2019: 8).

Finalmente, Grotiuz *et al.* destacan lo adecuado de la noción de “agenda estratégica con hoja de ruta” en términos de efectividad, ya que es “sencilla de comunicar y permite un seguimiento más estrecho de los avances por parte de la sociedad local en su conjunto” (2019: 8).

A los efectos del objetivo de este trabajo, la opción metodológica empleada en el proyecto es un elemento a tener en cuenta y su relevancia será retomada en las reflexiones finales.

Periodización de la iniciativa

De acuerdo con lo señalado en la publicación *Agenda estratégica territorial de Juan Lacaze, una metodología para pensar y actuar* (Grotiuz *et al.*, 2019, p. 9),⁸ el proceso de elaboración de la agenda estratégica

territorial participativa puede subdividirse en las siguientes cuatro etapas o fases:

1. Fase de movilización y acuerdos iniciales.⁹
2. Fase de preparación.
3. Fase de diagnóstico y planificación.
4. Fase de implementación y seguimiento.

1. Fase de movilización y acuerdos iniciales

Las principales actividades en esta fase fueron: la constitución del ámbito local que lleva adelante el proceso (Grupo Impulsor); la conformación del ámbito de coordinación interinstitucional a nivel nacional y la contratación del equipo técnico para la facilitación del proceso de planificación y el aporte de insumos técnicos.

2. Fase de preparación

En esta fase, como su nombre lo indica, se buscó preparar el terreno para comenzar el trabajo de construcción de la agenda de la mejor forma. Las principales actividades se orientaron a “promover la participación amplia y efectiva en el proceso de planificación incluyendo grupos minoritarios, colaborar con el buen desarrollo del proceso y aportar insumos técnicos en el equipo de trabajo” (Grotiuz *et al.*, 2019: 18).

En esta etapa, se destacan los siguientes aspectos del abordaje metodológico:

- La animación local, en la figura de un técnico local, que en el diálogo con las organizaciones

⁸ En este apartado se transcribe y adapta contenido del capítulo “Proceso de construcción de la agenda estratégica territorial” (Grotiuz *et al.*, 2019, pp. 9-24).

⁹ A los fines de este trabajo, se agruparon las fases 1 y 2 en una única, que da cuenta de todos los aspectos necesarios a generar antes de las acciones de amplia convocatoria. A su vez, se optó por incluir la realización de los foros como cierres en cada fase, ya que, como señalaron los actores locales, muchos de los esfuerzos previos se dirigieron a la concreción de dichos eventos y también se constituyeron como punto de inicio de nuevas líneas de trabajo dentro del proceso.

locales fortalece la comunicación, ayuda a despejar dudas y recoge aportes complementarios a los que se realizan en talleres o foros participativos.

- La estrategia de comunicación presencial y virtual, que abarca distintas vías y formatos para convocar y explicar el proceso, fundamentar la importancia de la participación, explicar a qué se convoca, qué es una agenda de desarrollo local y qué implicancias tiene.
- El mapeo de actores, preliminar (que luego será enriquecido en el diagnóstico participativo) pero útil en esta etapa preparatoria para empezar a identificar acciones y recursos y para maximizar la convocatoria al diagnóstico y priorización.
- La convocatoria a participar en las actividades de planificación, realizada por distintas vías, reforzando la apertura a grupos minoritarios y a nuevas voces locales, y con la consigna de la búsqueda de consensos y el respeto al disenso en la discusión.

3. Fase de diagnóstico y planificación

En esta fase, con el nombre “Pensemos Juan Lacaze” se lanzó el proceso de elaboración de la agenda de mediano y largo plazo. El 13 de julio de 2017 el Grupo Impulsor, apoyado por la OPP, convocó a un primer foro abierto a toda la sociedad local,

... con el fin de presentar la iniciativa, el contexto nacional y regional en que se inscribía, y presentar algunas buenas prácticas internacionales que ayudaran a ilustrar la propuesta. Participaron vecinos y organizaciones locales, autoridades lacacinas, departamentales y nacionales, y expertos del ámbito nacional e internacional.

El foro ofreció, además, un espacio de intercambio en el que los participantes, en grupos, reflexionaron sobre el futuro deseado para Juan Lacaze, en un primer acercamiento a la construcción de una visión territorial compartida. Este espacio recogió planteos lacacinos muy diversos, algunos muy innovadores, otros al rescate de la base productiva histórica de la ciudad, y otros apostando a la diversificación productiva. (Grotiuz *et al.*, 2019: 19)

A partir del foro inicial de “Pensemos Juan Lacaze” y durante los siguientes cinco meses se trabajó en las líneas de actividad señaladas a continuación:

Diálogo permanente con los actores de la sociedad local y con técnicos y referentes de instituciones multinivel; entrevistas a informantes clave; talleres de diagnóstico y planificación participativa; talleres con colectivos locales (empresarios, sindicatos, docentes, jóvenes); talleres de profundización por eje estratégico; y retroalimentación entre los distintos insumos de cada instancia de trabajo. (Grotiuz *et al.*, 2019: 19)

Los talleres participativos fueron:

a. Taller de identificación de recursos y diagnóstico de los sectores de actividad económica

El objetivo general de esta jornada fue obtener una mirada común sobre “qué tenemos” y las potencialidades de Juan Lacaze, hacia un diagnóstico de los recursos endógenos y su vinculación con el desarrollo económico local y el empleo. Se analizó el sistema local de actores considerando los sistemas político-administrativo, socioterritorial y económico-productivo, así como los valores genéricos y específicos de los siguientes recursos: culturales y patrimoniales; humanos; naturales y paisajísticos; físicos; económico-productivos; financieros; institucionales y sociales, superando la histórica mirada focalizada en la ciudad hacia el reconocimiento del ámbito urbano,

rural y costero de Juan Lacaze. Asimismo, se trabajó en visibilizar los sectores y cadenas productivas que operan o influyen a nivel local, analizar su importancia relativa, competitividad territorial e impacto sobre la sociedad local, identificar las interrelaciones con la economía local y, en suma, conformar una mirada global de los recursos locales junto a los potenciales objetivos que con ellos se pueden lograr (Grotiuz *et al.*, 2019: 20).

Para ello, se generó una discusión sobre el impulso de cada sector y su contribución al desarrollo de Juan Lacaze, trabajando en mesas que analizaron la potencialidad de cada sector en función de las dimensiones empleo, derrame, equidad y competitividad.

- Mesa 1. “Estrellas nacientes”: puerto deportivo, puerto logístico y turismo.
- Mesa 2. “Estrellas menguantes”: maquinaria industrial, construcción liviana, productos químicos, ganadería grandes y forestación.
- Mesa 3. “Caballos percherones”: horticultura, ganadería pequeños, pesca, comercio y servicios públicos.
- Mesa 4. “Caballos de carrera”: industria de granja e industria de chacinados.
- Mesa 5. “Caballos sementales”: textil, vestimenta y calzado e industria papelera.

Tras esta dinámica, cada asistente valoró en una hoja la contribución de cada sector para las cuatro dimensiones (Grotiuz *et al.*, 2019: 20-21).

b. Taller de priorización de sectores

El objetivo de esta jornada fue ahondar en la priorización de los sectores clave para la definición de los ejes estratégicos en la agenda de desarrollo a mediano y largo

plazo en Juan Lacaze. Para llegar a esto, se realizó primero una dinámica de “audiencia pública”, para analizar los sectores desde el punto de vista de actores clave en la agenda de desarrollo:

- Grupo 1: Trabajadores locales.
- Grupo 2: Emprendedores locales.
- Grupo 3: Inversores externos.
- Grupo 4: Intendencia de Colonia.
- Grupo 5: Ministerios nacionales.

Luego de esto, se priorizaron los sectores productivos de manera individual. Este taller dio lugar a una matriz de priorización, de la que surgieron prioridades sobre las que comenzar a intervenir, cohesionadas en ejes: puerto comercial logístico y servicios industriales metalúrgicos; puerto deportivo y turismo; y ciudad del conocimiento, polo educativo (Grotiuz *et al.*, 2019: 21).

c. Taller de diagnóstico de potencialidades y restricciones de los ejes priorizados

Para los ejes priorizados en el taller anterior, se realizó un análisis de potencialidades y restricciones en cuatro dimensiones previamente definidas: recursos humanos y conducta empresarial; infraestructura, servicios, saber hacer y tecnología; regulaciones públicas e institucionalidad; y mercado y recursos financieros.

Los aportes generados por el conjunto de las actividades participativas y los insumos técnicos dieron forma a cadenas de valor territorial en los ejes estratégicos priorizados, que fueron presentadas y ajustadas en instancias de taller específicas para cada eje (Grotiuz *et al.*, 2019: 21).

d. Talleres de presentación y ajuste por eje estratégico

Estos últimos talleres, en los que participaron organizaciones y vecinos de Juan Lacaze, así como referentes técnicos y

autoridades locales, departamentales y nacionales, dieron lugar a la hoja de ruta de la Agenda, a la que se llegó en diciembre de 2017, con los siguientes ejes estratégicos:

- Cadena de valor 1: Logístico Parque Industrial y Puerto Comercial.
- Cadena de valor 2: Turismo y Puerto Deportivo
- Cadena de valor 3: Ciudad del Conocimiento e Innovación

El 21 de marzo de 2018 se realizó el segundo foro, en el que se presentó públicamente la agenda de desarrollo, que incorporó para cada eje los acuerdos de implementación y el repaso de las acciones realizadas y previstas en la hoja de ruta.

4. Fase de implementación y seguimiento

A partir de la presentación pública de la agenda, se continuó trabajando en una variada gama de acciones transversales para su implementación:

- Institucionalidad, coordinación y participación.
- Grupo Impulsor de la Agenda y grupos estratégicos por eje (comisiones locales de trabajo).
- Articulación de acciones y recursos multinivel y público, privado, social.
- Promoción de emprendedurismo.
- Formación para el empleo y el trabajo.
- Agentes de desarrollo económico local.
- Género y generaciones.
- Articulación regional.
- Vínculo urbano-rural.
- Promoción de inversiones privadas y públicas.
- Comunicación y visibilidad de la Agenda y sus avances.

Se desarrolló un instrumento para el seguimiento de la agenda, que organiza las acciones según los grandes plazos en los que se definió que deben ser abordadas: 1) acciones iniciales en curso (primera fase); 2) otras a abordar en el corto plazo para generar las condiciones básicas para el desarrollo del eje (segunda fase); 3) acciones posteriores a modo de segunda etapa (tercera fase); y 4) otras a mediano plazo (cuarta fase). Este instrumento de seguimiento, a modo de “tablero de control”, señala el estado de avance en cada una de las líneas de acción por eje estratégico, según los siguientes valores: genera incertidumbre; alarma; hecho; en progreso; poco avance; sin avance. Las dimensiones consideradas son: servicios; recursos naturales; conducta empresarial; infraestructura; recursos humanos; institucionalidad; recursos financieros; recursos culturales y patrimoniales. Finalmente, se detallaron los actores claves a movilizar en cada una de las líneas de acción, así como otros actores relevantes.

En febrero de 2019, transcurrido un año de ejecución de la agenda, se realizó el tercer foro participativo, llamado de “Avances de la agenda y nuevas perspectivas”, que, a la vez de presentar lo logrado hasta el momento y las acciones a abordar, marcó el cese del apoyo técnico en la iniciativa. En ese momento, el instrumento de seguimiento señalaba para cada uno de los ejes estratégicos priorizados:

Eje estratégico 1: Logístico Parque Industrial y Puerto Comercial

La hoja de ruta identificó a marzo 2018 un conjunto de 25 acciones a promover con el objetivo de impulsar la cadena de valor estratégica del Parque Industrial y Puerto Comercial de Juan Lacaze. Siguiendo el ordenamiento referido según plazo y prioridad, a febrero de 2019 habían 4 ya iniciadas, 6 a acordar a corto plazo, 12 como segunda etapa y 3 a mediano plazo.

Eje estratégico 2: Turismo y Puerto Deportivo

Se identificaron 23 acciones; 5 ya iniciadas, 7 a acordar a corto plazo, 6 como segunda etapa y 5 a mediano plazo.

Eje estratégico 3: Ciudad del Conocimiento y Polo Educativo

Se identificaron 14 acciones a promover; 4 ya iniciadas, 6 a acordar a corto plazo, 2 como segunda etapa y 2 a mediano plazo.

Los actores involucrados en las distintas etapas del proceso fueron: referentes del gobierno municipal, departamental y nacional e instituciones locales; equipo técnico; Grupo Impulsor; vecinos y organizaciones locales; sector empresarial, partidos políticos y sociedad civil (sindicatos, docentes, jóvenes, otros); expertos nacionales y extranjeros; ámbito de coordinación interinstitucional nacional.

Los roles de facilitación en el proceso de construcción de la agenda estratégica de desarrollo territorial

La persona facilitadora es quien, “en un momento específico del proceso de desarrollo territorial, asume el rol de generar las condiciones para que los actores puedan reflexionar, decidir y actuar” (Costamagna y Larrea, 2017: 67).

A partir de su experiencia en procesos de desarrollo territorial, Costamagna y Larrea (2017) proponen distinguir dos tipos de personas facilitadoras, las facilitadoras “como sustantivo” y las facilitadoras “como adjetivo”.

Las primeras son aquellas que,

... sin ser actor en el territorio en el que opera, trabaja como persona facilitadora, asumiendo así un rol que se le ha asignado explícitamente. Es decir, toma las

decisiones de la facilitación, pero no participa de las decisiones del desarrollo territorial [...] la mayoría de las personas facilitadoras como sustantivo [son] consultores, sobre todo aquellos con experiencia y metodologías para el desarrollo de procesos participativos. (Costamagna y Larrea, 2017: 71)

Estas personas realizan funciones de facilitación de manera profesional.

Las segundas, facilitadoras “como adjetivo”, son aquellas que,

... de forma individual o en el contexto de un equipo de personas facilitadoras, asume el rol de generar condiciones para que los actores del desarrollo económico territorial puedan reflexionar, decidir y pasar a la acción. Este proceso mantenido de forma cíclica genera capacidades colectivas en el territorio. (Costamagna y Larrea, 2017: 66)

Así se designa a un actor del territorio que tiene un papel explícito, por ejemplo, el político, el investigador o el gestor de agencias, asociaciones o redes, y en función de ese rol reflexiona, decide y actúa en su ámbito de influencia.

... en ese contexto definimos al actor facilitador, que genera condiciones para que otros puedan tomar decisiones y pasar a la acción sin renunciar a su propio rol como actor del territorio. Esto último significa que es a la vez persona facilitadora y decisor en el proceso. Esto lo distingue de la persona facilitadora profesional (facilitadora como sustantivo), que no es actor (por tanto, no es decisor). (Costamagna y Larrea, 2017: 72)

Desde la comprensión de los procesos de participación social, liderazgo local y articulación multinivel involucrados en la construcción de la Agenda y a partir de los testimonios de las personas entrevistadas, se identifican acciones o actividades que pueden ser clasificadas utilizando los roles de la persona facilitadora, según la propuesta de Costamagna y Larrea (2017):

- **Crear espacios de diálogo:**

El diálogo es uno de los ejes esenciales del enfoque de la construcción de capacidades para el desarrollo territorial. No es meramente conversación, está estrechamente vinculado a los procesos de cambio. No es posible ser parte de un proceso de verdadero diálogo y no cambiar ni generar cambio en los demás. La persona facilitadora del desarrollo territorial genera estos espacios, lo que significa no sólo acompañar las decisiones sobre quiénes deberían participar, qué papel debería jugar cada uno, cuáles serían los objetivos del espacio y cuáles sus reglas de juego. Además, la persona facilitadora anima, atrae, motiva en la práctica a dichos actores para que sean parte de estos espacios de diálogo. (Costamagna y Larrea, 2017: 94)

- **Construir visión compartida:**

La visión compartida es el resultado del diálogo y permite a los actores del territorio pasar a la acción, aunque no necesariamente de forma conjunta. La visión compartida no significa que todos en el territorio piensen igual, sino que se conocen las posturas de los demás actores y que se hace un esfuerzo por entenderlas. Para que pueda construirse esta visión compartida, la persona facilitadora desarrolla los procesos de construcción social. Es decir, construye, con los participantes en el proceso, un lenguaje compartido que les permita entenderse los unos a los otros y elaborar un relato del futuro que quieren para el territorio. Para hacerlo, la persona facilitadora pone en juego no solo lo que los participantes interpretan como una realidad dada u objetiva, también trabaja con las percepciones subjetivas de los participantes y, al conectarlas, contribuye a la construcción de la visión intersubjetiva del proceso. (Costamagna y Larrea, 2017: 94)

- **Gestionar situaciones de conflicto:**

La gestión del conflicto, está muy vinculada al proceso de diálogo. Uno de los principales retos con los que se encuentran las personas facilitadoras es que frecuentemente los

actores del territorio mantienen sus conflictos tácitos. La principal razón para ello es que explicitar el conflicto tiene un coste y puede resultar más fácil, desde un punto de vista individual, no asumir ese precio y mantener un nivel de conflicto que permite seguir avanzando, aunque no sea de forma óptima. La persona facilitadora, en estas situaciones, detecta cuáles son los conflictos que entorpecen los procesos de desarrollo territorial. Una vez detectados, valora si entrar en un proceso de explicitación y resolución puede ser beneficioso o, por el contrario, la resolución del conflicto tendría más costes que beneficios. Si hay elementos para solucionar el conflicto de forma constructiva, la persona facilitadora ayuda a los actores a explicitar el conflicto para ponerlo en vías de solución. (Costamagna y Larrea, 2017: 94)

- **Construir relaciones de confianza:**

Junto con el desarrollo de espacios de diálogo y la construcción de una visión compartida, la construcción de relaciones de confianza es un rol básico de la persona facilitadora. La confianza es algo que se construye a medio y largo plazo. Muchas veces la estrategia para construirla es pasar rápido del discurso a pequeñas acciones en el territorio, que sirven mucho más que el discurso para generar confianza. Por ello, la persona facilitadora vincula continuamente reflexión y acción y responde a las expectativas generadas en el diálogo con los resultados en la acción. (Costamagna y Larrea, 2017: 94-95)

- **Construir agendas compartidas:**

Las agendas compartidas son el vehículo para pasar de la reflexión a la acción. La agenda compartida no requiere necesariamente documentos formales ni planes de acción detallados. Hay una agenda compartida cuando se construye entre los actores acuerdo suficiente para pasar a la acción y dicho acuerdo puede ser informal. En la construcción de estas agendas lo importante no es solo consensuar qué es lo que se va a hacer, sino cómo se va a trabajar

para hacerlo. Abordar el cómo es un reto importante de la persona facilitadora, pues frecuentemente se plantean ideas basadas en la implementación de soluciones que podrían ser válidas en situaciones simples o complicadas. Sin embargo, en situaciones complejas, es necesario abordar procesos de construcción social. Considerando que la persona facilitadora no participa normalmente de todas las acciones de la agenda compartida, no sólo facilita procesos de construcción social, sino que empodera a los actores que crean agendas compartidas para que puedan desarrollar procesos de construcción social. (Costamagna y Larrea, 2017: 95)

- **Conectar el territorio con las escuelas de pensamiento y los debates externos:**

Aunque frecuentemente se simplifique diciendo que la persona facilitadora impulsa el diálogo entre los actores del territorio, es importante abrir este diálogo a influencias externas que a veces vienen en forma de escuelas de pensamiento, de reflexiones de autores concretos, de planteamientos políticos, etc. La persona facilitadora intenta que estas influencias se integren críticamente en el proceso de diálogo, ya sea a través de la participación de personas que pueden compartir estas perspectivas con los actores del territorio, ya sea planteando ella misma algunos debates. Para poder hacerlo, participa en redes con actores de fuera del territorio, frecuentemente a nivel internacional, con el fin de llevar un seguimiento de los debates emergentes con potencial de incidir de forma constructiva en el desarrollo del territorio. (Costamagna y Larrea, 2017: 95)

- **Conectar la teoría y la práctica, reflexión y acción para construir capacidades colectivas en el territorio:**

Este rol sintetiza de alguna manera todos los anteriores, pero se considera relevante subrayar que la persona facilitadora genera las condiciones para la praxis. Es decir,

mantiene viva la reflexión sobre lo que se está haciendo e impulsa continuamente la acción a partir de las reflexiones realizadas. Una imagen que ilustra el concepto de persona facilitadora, es la de una persona que mueve continuamente esta rueda que va de la reflexión a la acción y de la acción a la reflexión. (Costamagna y Larrea, 2017: 95)

Para contribuir a caracterizar y comprender la presencia de estos roles de facilitación en el proceso de diseño e implementación de la Agenda de Juan Lacaze se utilizó la entrevista como técnica de relevamiento de información. A su vez, se recurrió a algunas fuentes secundarias generadas en el marco del proyecto, artículos de prensa local y nacional, y perfiles en redes sociales (Facebook y Twitter) creados en el marco del proyecto.

Para conformar el núcleo de entrevistados se buscó contar con la mayor amplitud de miradas posible de los participantes que integraron la gobernanza local del proceso (Grupo Impulsor), así como de integrantes del equipo técnico del proyecto, buscando cruzar diferentes perspectivas. De esta manera, se intentó captar la voz de personas locales que potencialmente podrían haber jugado un rol de “facilitadores como adjetivo” y, también, los testimonios de las personas que cumplieron un rol de “facilitadores como sustantivo”, esto último claramente definido en el caso de los integrantes del equipo técnico asignado al proyecto.

Se realizaron diez entrevistas, ocho a personas radicadas en la ciudad de Juan Lacaze y dos en la región y en Montevideo. Este número es algo mayor a la cantidad de organizaciones que intervinieron directamente en la gobernanza local del proceso porque en algún caso se entendió necesario rescatar las experiencias de más de un participante por organización, para enriquecer el trabajo con más de una perspectiva. Por

otra parte, también se agregó la palabra de una persona que, si bien no integró el núcleo inicialmente convocado al Grupo Impulsor, participó activamente en él a partir de la mitad de la fase de diseño y planificación. La inclusión de entrevistas a dos personas del equipo técnico respondió

principalmente a la necesidad de contar con su perspectiva respecto al diseño metodológico aplicado. Finalmente, por diversos motivos no fue posible contar con la palabra de representantes de dos de las siete organizaciones integrantes del Grupo Impulsor.

Tabla 1. Identificador de los entrevistados según organización de pertenencia y rol en el proyecto

Identificación	Institución	Rol
<i>Actor 1 Municipio</i>	Municipio de Juan Lacaze	Tercer nivel de gobierno, actor local
<i>Actor 2 Municipio</i>	Municipio de Juan Lacaze	Tercer nivel de gobierno, actor local
<i>Actor 1 CLAEH (externo)</i>	CLAEH	Técnico, gestión del proyecto (externo al territorio)
<i>Actor 2 CLAEH (local)</i>	CLAEH	Técnico, gestión del proyecto, actor local
<i>Actor 3 CLAEH (local)</i>	CLAEH	Técnico, animación del proyecto, actor local
<i>Actor Centro Comercial</i>	Centro Comercial e Industrial de Juan Lacaze	Sector privado empresarial, actor local
<i>Actor 1 Agencia Desarrollo</i>	Agencia de Desarrollo Económico de Juan Lacaze	Funcionaria del sector privado, actor local
<i>Actor 2 Agencia Desarrollo</i>	Agencia de Desarrollo Económico de Juan Lacaze	Asesor del sector privado, actor local
<i>Actor sector público local</i>	Sector público local	Funcionaria del sector público, actor local
<i>Actor sindical local</i>	Centro Unión de Obreros Papeleros y Celulosa (CUOPYC)	Sindicatos de trabajadores, actor local

A continuación se transcriben testimonios seleccionados que aportan a la caracterización y la comprensión cada rol y se presenta un análisis de carácter

exploratorio-descriptivo que busca aportar al objetivo del trabajo: explorar la existencia de procesos emergentes de facilitación.

Rol: crear espacios de diálogo

Actor 1 Municipio:

Se hicieron talleres (CLAEH), calculamos [que] participaron unas 700 personas, pero llamábamos a todo el mundo por la prensa, las redes sociales, los carros parlantes, y estábamos atentos a quien pudiera faltar, que pudiera aportar. Bueno, nos fuimos dos veces a Montevideo a reunirnos con

lacacinos residentes allí, nadie dijo “no”, todo el mundo fue a participar, es más, vinieron desde Montevideo a participar aquí en Juan Lacaze, extrabajadores de Fanapel que tenían para aportar. El que no iba, lo íbamos a buscar, para explicarle de qué se trataba y que a la próxima fuera. Era ampliamente participativo. Fue algo muy interesante y enriquecedor, se escucharon todas las ponencias, todos los elogios, todas las críticas, todas las dudas.

Tabla 2. Análisis exploratorio-descriptivo del rol crear espacios de diálogo

Presencia del rol	Análisis exploratorio-descriptivo
Sí	<p>La metodología para llevar adelante la agenda incluyó actividades participativas de distinto tipo: talleres, foros, reuniones de subgrupos por cada uno de los ejes y una serie de talleres con distintos colectivos de la ciudad. Estas actividades, dentro de la opción metodológica utilizada, incluyeron acciones de comunicación por medios tradicionales y virtuales.</p> <p>Los testimonios de estos y otros actores locales indican que hubo una disposición especial para que los espacios participativos fueran ampliamente difundidos, explicando a la población de que se trataba la invitación y su importancia. Se advierte que se hizo hincapié en captar la mayor cantidad y variedad de visiones y opiniones. Se percibe que, además de la amplia participación lograda, estos fueron espacios de alta calidad participativa en términos de información, consulta, colaboración y decisión. Además de la metodología y los recursos técnicos empleados, incidió el accionar de actores locales para lograr dicho resultado.</p> <p>Se evidencia que hubo un esfuerzo para lograr captar la mayor amplitud de voces en el proceso, generando espacios participativos <i>ad hoc</i>, complementarios a los espacios formales de información y decisión del proyecto, dirigidos a mujeres, a jóvenes y a colectivos que tradicionalmente han tenido escasa participación en ámbitos más amplios de la sociedad civil.</p>



Rol: construir visión compartida

Actor 2 Municipio:

La génesis de “Pensemos...” estuvo en varios actores [...] fue una cosa como te pegaran una cachetada. Al inicio, el Centro Comercial comenzó a decir que no íbamos a conseguir más fábricas, que teníamos que favorecer el emprendedurismo.

Darío Brugman (alcalde de Juan Lacaze):

Deberíamos llegar sobre fines de 2018 a tener una carpeta profesional, seria, bien armada, a los efectos de salir a vender Juan Lacaze y tratar de atraer interesados en la radicación de emprendimientos, con los beneficios que también va a haber, que ya está en el Parlamento el proyecto de reforma de los parques industriales. Entre los distintos atractivos deberían hacer mirar al mercado empresarial nacional e internacional hacia Juan Lacaze. Porque, además, tenemos una impresionante calidad de mano de obra producto de esa alta formación que se ha hecho aquí en la capital nacional de la industria que fue Juan Lacaze. (En Perspectiva, 2018)

Hugo Malán (Agencia de Desarrollo de Juan Lacaze):

...el asesor Hugo Malán explicó a *En Perspectiva* que los problemas tanto en Fanapel como en la textil Puerto Sauce “se veían venir”. “Era evidente que requería reestructuración”, dijo Malán. “No tuvimos el tiempo, o la capacidad, de repensar algunas cosas”. Recordó que cuando a principios de los 90 se cerró la empresa Campomar, en la que trabajaban unas dos mil personas, se apostó por un parque industrial.

Ahora, desde 2010 este parque está en un proceso de modernización. Según Malán, lo que se necesita para que el proyecto despegue es un cambio cultural: dejar de pensar en grandes emprendimientos y enfocarse en otros más pequeños. (En Perspectiva, 2018)

Darío Brugman (alcalde de Juan Lacaze):

Apostar con base en Juan Lacaze y con cabeza regional, a todo lo que tenga que ver con el conocimiento y la creatividad. El pensamiento crítico, experimentar en equipo, innovar, y formar recursos humanos para la tecnología. Esto va para toda la ciudad y la zona cercana, pero también particularmente para un mercado joven, que hoy no tiene ninguna perspectiva de desarrollar sus conocimientos y ser contratado en el mercado laboral. Apunta a *software*, robótica, impresoras 3D, el diseño en sus múltiples opciones (tuvimos una charla con la Escuela Universitaria de Diseño), los audiovisuales, la generación de *coworkings*. (En Perspectiva, 2018)

Actor 1 CLAEH (externo):

El acuerdo [de los actores locales] sí era reivindicación local y la definición local de que había que encontrar salidas, eso es previo al proyecto y el diálogo que había entre los actores locales es previo [al proyecto como tal], y entre los actores locales, con la Intendencia y con instituciones nacionales, también. Había una mirada compartida a nivel local sobre la crisis, el desempleo, la necesidad de pensar salidas. No era homogéneo en cuales podían ser las salidas, porque algunos miraban para atrás y a seguir inyectando lo que ya estaba muerto, mientras que otros estaban apostando a cosas de punta, a cambios más radicales en cuanto a los sectores productivos y de actividad local. Entonces, el trabajo que se hizo que fue de desarrollo económico local y de empleo, ese fue el énfasis, pero con una mirada integral de desarrollo local. El proceso fue multidimensional, sabiendo que el punto de llegada tenía que generar esta hoja de ruta que interviniera directamente en el ingreso y en el empleo a nivel local, ¿no?, en las actividades económico-productivas, había, sí, una mirada común.

Tabla 3. Análisis exploratorio-descriptivo del rol construir visión compartida

Presencia del rol	Análisis exploratorio-descriptivo
Sí	<p>Se trata de mensajes que se transmitieron durante la ejecución del proyecto, que indican que algunos actores tenían una visión sobre el futuro a construir y se esforzaban en comunicarlo en los distintos ámbitos del proyecto y por diferentes medios de comunicación. Esta visión pasaba por abandonar la idea de una Juan Lacaze con un modelo industrial tradicional, pasando a poner el foco en el área del emprendedurismo, las pymes y la economía del conocimiento, entre otras.</p> <p>Se percibe que existe un “acumulado” en cuanto al rumbo de desarrollo que debe recorrer la ciudad, que es previo al proyecto y que se perfecciona durante este.</p> <p>En la declaración conjunta del segundo foro es significativo que no solamente se haga foco en las acciones de corto plazo, en las necesidades del presente (que, sin duda, son de carácter urgente y marcan la agenda de todos los actores locales), sino que se haga lugar y se exprese una mirada de futuro con base en el proceso participativo que estaba transcurriendo.</p> <p>Hay un “lenguaje compartido” por los actores y un “relato de futuro” deseado para el territorio.</p>

Rol: gestionar situaciones de conflicto

Actor 1 Municipio:

Cuando vimos que se agravaba la cosa y no había perspectivas de salida, se me ocurre empezar a escribirle al presidente Tabaré Vázquez. En un plenario de municipios por esa fecha, donde se consigue una audiencia con el presidente, yo me quedo al final para llegar al él a solas y puedo informarle acerca de la situación de Fanapel, que iba en serio y que había que meterle cabeza, que se venía abajo. Ahí queda el compromiso de mandarle propuestas y ahí estuve como diez días escribiendo un estado de situación, por un lado, y propuestas, por otro, que iba medio en línea con lo que planteaba el CUOPYC y el plenario de trabajadores, pero que agregaba otras. Eso fue en marzo de 2017. Dos meses después vino la propuesta del Poder Ejecutivo, la resolución con las medidas que el gobierno nacional dispuso el 9 de marzo 2017 para atender la situación en Juan Lacaze.

Nos invitan [desde el gobierno nacional] a armar el Grupo Impulsor, esa fue la historia, entre lo que hizo el CUOPYC, el Parque

Industrial, más la carta personal del alcalde al presidente Tabaré Vázquez, más todo el movimiento popular..., porque una vez dijo un ministro: “todos los días se hablaba de Juan Lacaze, en los consejos de ministros todos los lunes, Juan Lacaze, Juan Lacaze, Juan Lacaze”.

En el primer evento, que fue largo, fue profundo, mucha gente seguía pensando en términos, no sé si llamarlos fabriles, pero seguían con esa mentalidad, entonces venían con la intención de “ustedes que están en el gobierno, por qué no llevan este proyecto”, uno específico particular, no importa cuál. En ese momento les explicábamos para qué estábamos ahí, el alcance del proyecto, nuestro proceso era todo lo contrario, era abrir las puertas para todos. Después había otras cosas, cuando la gente entendió de qué iba, que de alguna manera había otras propuestas que de alguna manera podían tener espacio en la agenda, gente que se arrimó a preguntar dónde estaban las mujeres en la agenda, eso sí estaba alineado con lo que podíamos hacer con la agenda. Yo tomaba esa devolución y se reportaba al equipo de gestión y se buscaba una estrategia para poder incluir todos esos espacios, para ver dónde había una

oportunidad de mejora, qué actores se nos habían escapado, hacerlo lo más inclusivo posible. Cuando la gente empezó a entender de qué iba la Agenda, cuando hacíamos las entrevistas, mucha gente estaba agradecida porque era tenida en cuenta, detrás de esas personas había otras que representaban.

Actor 2 Municipio:

Porque hubo conflicto, hubo discusiones, cuando tuvimos que hacer un informe final, llegó un momento que el CUOPYC plantea “tenemos que hacer un informe por cada parte al plenario” y me acuerdo de que Darío Bentancor, en ese momento yo tenía mucho trato con él [...]. Lo invito a Darío si no me quería ayudar y Darío dice “no puede ser que estuvimos trabajando juntos, tenemos que hacer un único informe final entre todos”. Y sale en el momento quién lo redactaba, intercambiamos entre todos y salió un solo informe.

Actor 3 CLAEH (local):

Cuando decimos “Pensemos Juan Lacaze”, nos referíamos también a un Juan Lacaze pensado desde todos y para todos y todas. Hubo que luchar un poquito también, por ejemplo, costó muchísimo generar un espacio tanto en los eventos como en la institucionalidad de Juan Lacaze, en ese entonces eran hombres, costaba muchísimo decir “esto es también es de la mujer”. Faltaba

espacio para la mujer, por más que tuvieran las fábricas y que las mujeres hubieran estado trabajando a la par del hombre por décadas y décadas, al final del día la institucionalidad estaba toda manejada por hombres y costaba mucho también abrir ese espacio.

La gente agradeció esos espacios de intercambios de ideas, donde no hay una opinión hegemónica, donde nos podemos contradecir y podemos llegar a un punto en común. Tratábamos de generar espacios con distintos colectivos, había un par de cooperativas, con los chicos del liceo, con un grupo de mujeres emprendedoras lacacinas y también estaban los espacios más formales de los eventos, del Grupo Impulsor, donde, justamente, traíamos a colación la importancia de mantener estos espacios abiertos.

Uno de los problemas que hubo fue la no participación de algunas personas en el Grupo Impulsor. Fue un momento bisagra, hubo que convencerlos a ellos, siempre había que llevar el timón para el lado que había que ir, costó reuniones, juntadas del Grupo Impulsor, después se superó. A veces era más fácil llegar a las personas de afuera que a las del Grupo Impulsor. La figura del CLAEH como actor neutral, por decirlo así, fue clave.



Tabla 4. Análisis exploratorio-descriptivo del rol gestionar situaciones de conflicto

Presencia del rol	Análisis exploratorio-descriptivo
Sí	<p>La situación generada por el cierre de Fanapel configuró un conflicto, entendiendo por tal ‘apuro, situación desgraciada y de difícil salida’ (RAE, 2023). A partir de allí, fueron varios los actores locales que contribuyeron activamente a buscar una salida, llevando adelante distintas acciones para poner la necesidad en agenda y luego trabajando para construir opciones de futuro.</p> <p>En otro plano y ya con el proceso en marcha, mediante el diálogo y la promoción de la participación ciudadana se atendían los problemas y las discusiones que surgían.</p> <p>Hubo actitud facilitadora en resolver conflictos, sobre todo apelando a una “cultura común”, a un modo de ser lacacino, de mucha unión frente a la adversidad, que diluía o posponía diferencias hasta resolver lo inmediatamente necesario.</p> <p>En un momento del proceso se detectó que había colectivos que no estaban representados o no se sentían representados. Se analizó la situación y se generó un conjunto de acciones para incluir, para alentar la participación. En este sentido, se trabajó un conflicto tácito que dificultaba o podía dificultar la marcha del proceso y se dio respuesta creando ámbitos de participación específicos.</p> <p>Se debe destacar la sinergia que existió entre el planteamiento metodológico del CLAEH, cómo fue su implementación y la disposición de las personas del Grupo Impulsor para ser actores determinantes en la ejecución del proyecto.</p> <p>La situación planteada por una de las personas entrevistadas en cuanto a la dificultad inicial para que algunas personas participaran del Grupo Impulsor y su resolución muestran también una capacidad de facilitación dispuesta para resolver un asunto específico pero central desde el punto de vista de la gobernanza del proyecto.</p>

Rol: construir relaciones de confianza

Actor 2 CLAEH (local):

El factor que jugó mucho fue el Municipio, el que lideró el proceso fue el Municipio. En el Grupo Impulsor era uno más, pero desde el lugar de la convocatoria a la participación, de la sinergia, en la figura del alcalde y de algunos concejales, sobre todo. Las funcionarias del Municipio también colaboraban mucho.

Actor Centro Comercial:

Se trabajó bien en el Grupo Impulsor, es decir, instituciones que vos decís “es difícil que trabajen juntas”, como la empresarial y la sindical, trabajaron de forma conjunta y bien, dejando de lado, yo qué sé, algunas diferencias. Incluso, en mi caso puntual, yo tenía, había un representante de

la Intersindical que era una persona con la cual yo había chocado muchísimo en negociaciones de la empresa, previo a eso. Y ahí dejamos todo de lado y se trabajó. Se dejaron diferencias de lado, creo [que] hasta diferencias políticas, creo [que] todos pensamos [que] era la mejor forma de encontrar una solución, si íbamos cada cual por su lado iba a ser más difícil poder encontrar una solución. Creo que la Alcaldía fue ahí la que generó ese ambiente, no estoy seguro. Fue muy activa.

Actor sector público local:

Fue un proceso de aprendizaje tremendo para todos, tanto para los externos como para los de Juan Lacaze. Yo aprendí muchísimo de mi pueblo por esa instancia, si bien nací aquí, me encontré con una cantidad de cosas que desconocía de mi propio pueblo. Es una red de vínculos hermosísima, porque aprendimos a trabajar con otra gente,

de otras instituciones, porque antes de esto no había una fluidez en el trabajo conjunto, cuando tomas confianza y trabajás más con el otro, aprendés a contar con el recurso del que tenés al lado, son cosas que quedaron bien instaladas. Fue de muchísimo crecimiento. Ganás también en pensar afuera de la caja, después de un proceso como este, la cabeza no vuelve a ser la misma, ya viste que se pueden hacer cosas, aunque muchas no se concreten.

Con alguna persona, por haber trabajado en el mismo equipo [en “Pensemos...”], nos

quedó el contacto y yo recurro a él para muchas cosas y en el caso que yo pueda serle de utilidad en algo también me tiene como contacto. Si eventualmente capto un negocio posible, alguna propuesta de desarrollo para Juan Lacaze, trato de conectar, porque seguimos actuando como facilitadores, porque él es quien va a saber si hay espacio de gestión, o si hay líneas de crédito, o necesidad de ciertos permisos, o concursos para nuevas ideas, herramientas, etcétera, me contacto con él.



Tabla 5. Análisis exploratorio-descriptivo del rol construir relaciones de confianza

Presencia del rol	Análisis exploratorio-descriptivo
Sí	<p>Se evidencia que durante el proyecto hubo una construcción de relaciones de confianza en la dimensión personal, que inclusive sobrepasó desacuerdos previos entre los actores (a diferencia de otras localidades del interior del país y debido al particular modo de desarrollo de Juan Lacaze, el conflicto obrero-patronal tuvo y tiene un lugar predominante en las relaciones sociales de su población).</p> <p>Uno de los testimonios señala que el proyecto marcó un “antes y un después” (hacia lo positivo) en las relaciones de confianza. Hubo una verdadera construcción de confianza, inclusive materializada en una red (informal) de contactos que quedó instalada, que permite gestionar información de utilidad para los participantes y con el trasfondo del desarrollo de la localidad.</p> <p>Se constata que hubo un alto nivel de confianza entre los integrantes del Grupo Impulsor y entre ellos y la población que se involucró en el proceso, lo cual permitió importantes grados de participación, debate y aportes significativos.</p>

Rol: construir agendas compartidas

Actor 1 Municipio:

Ese es el gran desafío que existe en la ciudad. Porque hoy no tenemos un horizonte y eso es lo que tratamos de buscar entre todos, incluido el gobierno nacional, incluida la actividad privada..., ideas. Lo bueno de esa programación es dar cierta tranquilidad por un tiempito a las familias y un tiempito para pensar. Porque esta situación que vive Juan Lacaze es histórica, probablemente vayamos a otra cosa en la ciudad, porque ya las industrias históricas, primero Campomar y ahora la que prácticamente fundó la ciudad en 1898, Fanapel, no existen.

Lo que esperamos es lo que se venía trabajando con el gobierno nacional y que se hizo papel, se escribió, se firmó el pasado jueves y se anunció a toda la población y al país, en el sentido de trabajar primero sobre las fortalezas que tenemos.

Actor 2 CLAEH (local):

El liderazgo del Municipio fue complicado en esta etapa [la de seguimiento o fase 3]. La articulación multinivel que se requería para el seguimiento fue dificultada por la llegada del proceso electoral, no habilitó esta necesidad.

Tabla 6. Análisis exploratorio-descriptivo del rol construir agendas compartidas

Presencia del rol	Análisis exploratorio-descriptivo
Sí	<p>Parece claro que, junto a las acciones que se proponía desde la conducción técnica del proyecto, los actores locales compartieron un gran acuerdo de carácter “informal” para generar un ciclo de reflexión-decisión-acción sobre la situación de la ciudad y los posibles caminos de solución.</p> <p>Existió un acuerdo para nutrir con actividades, con participación, con debate, con invitación a que desde las más variadas perspectivas pudieran aportar al proceso.</p> <p>Este rol específico dentro de la función de facilitación pudo haberse visto estimulado por la existencia de un marco de articulación multinivel que propiciaba y apoyaba con acciones concretas el logro de metas de corto plazo.</p> <p>Hubo un importante nivel de acuerdo inicial para lograr poner en la agenda política la difícil situación de Juan Lacaze. Este se mantuvo durante las fases 1 y 2 del proyecto y fue la base para para construir y validar la agenda de manera participativa, que llegó al segundo foro, el 21 de marzo de 2018, donde se realizó su presentación pública.</p>

Rol: conectar el territorio con las escuelas de pensamiento y los debates externos

Actor 1 Municipio:

El CLAEH nos trae en una primera reunión, una metodología, que coincidía con lo que nosotros decíamos, o sea, cuál era la pregunta que había que hacerse: ¿Y ahora

qué? No está más Campomar, no está más Fanapel, el parque industrial no funciona correctamente, no atrae lo suficiente, le faltan un montón de inversiones, el puerto no funciona, ¿y ahora qué? Y bueno, esa metodología del CLAEH apuntaba a eso, a, de una forma participativa, pensar el futuro de la ciudad a mediano y largo plazo, por eso se le puso “Pensemos Juan Lacaze a mediano y largo plazo”.

Tabla 7. Análisis exploratorio-descriptivo del rol conectar el territorio con las escuelas de pensamiento y los debates externos

Presencia del rol	Análisis exploratorio-descriptivo
Parcial	<p>En este punto resalta la buena disposición de los actores locales para llevar adelante la metodología propuesta por el CLAEH. Desde una perspectiva operativa, esto resultó en un proceso exitoso en términos del logro de los resultados buscados por el proyecto. Se contó con los aportes de destacados especialistas que, dentro del marco de la metodología del proyecto, impulsaron y enriquecieron el debate, la creación de opciones de salida y su priorización en términos de recursos a aplicar y tiempos.</p> <p>También aquí se puede mencionar la amplitud en la invitación a los ámbitos participativos gestionada por el Grupo Impulsor. Esto incluyó la invitación activa a personas oriundas de Juan Lacaze pero que no vivían en la localidad para que también aportaran a la construcción del proceso.</p> <p>A partir de la información relevada, no se pudo constatar la existencia de una actividad explícita de los actores locales orientada a incorporar aportes teóricos, experiencias comparadas u otro tipo de contribución que pudiera contarse como elementos adicionales a un debate de desarrollo territorial para una ciudad de las características de Juan Lacaze. El sentido de urgencia que atravesaba todo el proceso puede haber influido (en todos los actores, no solamente en los locales) en la necesidad de resolver situaciones de corto plazo y dar respuesta a planteos concretos en infraestructura necesaria para el desarrollo, la creación de nuevas fuentes de empleo, entre otros.</p>

Rol: conectar la teoría y la práctica, reflexión y acción para construir capacidades colectivas en el territorio

Actor 1 Municipio:

Yo dialogaba todos los días con los trabajadores, iba al CUOPYC, dialogaba con los empresarios, a través del gerente general, entonces comencé a ver, por noviembre de 2016, que la cuestión no era una manipulación de los empresarios, sino que era una cuestión real, o sea, Fanapel no podía subsistir.

Actor 2 CLAEH (local):

La necesidad surge en comunicación del Municipio con OPP. Ahí hay algo como una demanda que se construye mutuamente entre el Municipio y OPP, en esto que alguno piensa que se va de lo nacional a imponer,

¿no? Hubo una construcción de por lo menos pensar qué hacer con Juan Lacaze, qué podemos hacer, desde una impronta nacional pero siempre con el Municipio, pero el Municipio tenía claro que solo no podía, se necesitaban mutuamente con las otras instituciones de Juan Lacaze.

Actor 2 Agencia Desarrollo:

“Pensemos Juan Lacaze” tenía un articulador, que era el Municipio, y esto era clave, fundamental, más allá [de] otras instituciones o los distintos grupos de interés que formaban parte, alguien tenía que articular y el que tenía la autoridad y que la ejercía era el Municipio, con la impronta personal del alcalde, que tenía una gran capacidad de relacionarse, de venir a hablar. En su mandato cada dos meses venía y hablábamos, más que nada por el proceso del Parque Industrial y el puerto, que eran los temas que la Agencia empujaba en su momento.

Tabla 8. Análisis exploratorio-descriptivo del rol conectar la teoría y la práctica, reflexión y acción para construir capacidades colectivas en el territorio

Presencia del rol	Análisis exploratorio-descriptivo
Sí	<p>Para Costamagna y Larra, este rol de alguna manera es la síntesis de los anteriores. “Si tuviéramos que elegir una imagen sobre la persona facilitadora, diríamos que es la persona que mueve continuamente esta rueda que va de la reflexión a la acción y de la acción a la reflexión” (2017: 95).</p> <p>La conexión teoría-práctica se expresó en la notable sinergia entre actores locales en la conducción estratégica del proyecto en conjunto con el equipo técnico, así como en el funcionamiento de la articulación multinivel para avanzar en el desarrollo de las distintas actividades del proyecto. El impacto de esta interacción en la construcción de capacidades colectivas en el territorio pudo observarse en el planteo de algunos actores locales que expresaron al ser entrevistados que el relacionamiento que comenzó en ese momento continuaba y era un factor favorecedor para gestionar diferentes actividades de la vida de la comunidad.</p> <p>Aquí se pudo identificar que varias personas jugaron el papel de “mover continuamente la rueda”, en términos de proponer, decidir y actuar en diferentes momentos del proyecto, entendiendo el proyecto tanto en sus actividades pautadas como en actividades emergentes que contribuyeron de manera directa o indirecta en su implementación.</p> <p>A partir de los testimonios recogidos, siete de los ocho actores locales entrevistados (hay otras dos personas entrevistadas pero que no son actores locales) desempeñaron alguno de los roles comprendidos en el concepto de facilitación para el desarrollo territorial.</p>

En resumen, es posible observar que los siete roles de la persona facilitadora estuvieron presentes durante el diseño y la implementación de la Agenda. Algunos se pueden percibir con mayor fuerza, como “crear espacios de diálogo”, “construir

relaciones de confianza” y “construir o generar una visión compartida”, lo que permitiría hipotetizar en forma primaria que son roles “instalados” y, por lo tanto, hacen parte de las capacidades colectivas del territorio.

Tabla 9. Síntesis de los roles de facilitación identificados

Rol de facilitación	Presencia del rol
Crear espacios de diálogo	Sí
Construir visión compartida	Sí
Gestionar situaciones de conflicto	Sí
Construir relaciones de confianza	Sí
Construir agendas compartidas	Sí
Conectar el territorio con las escuelas de pensamiento y los debates externos	Parcial
Conectar la teoría y la práctica, reflexión y acción para construir capacidades colectivas en el territorio	Sí

Reflexiones finales: puntos de llegada, puntos de partida, nuevas preguntas

De manera preliminar y exploratoria, es posible afirmar que durante el diseño y la implementación de la *Agenda estratégica de desarrollo de Juan Lacaze a mediano y largo plazo*, en el período 2017-2019, existieron procesos emergentes de facilitación. En efecto, el proyecto tuvo una dinámica participativa que abarcó a amplios conjuntos de la población local, con procesos colaborativos de cocreación que confluyeron en la validación de ejes estratégicos operativizados en un plan de acción. Estos procesos fueron facilitados por los actores locales en diferentes momentos de la iniciativa, mediante la realización de ciclos de reflexión-acción-decisión formales en el marco de la gobernanza del proyecto y otros de carácter informal, que la propuesta metodológica de intervención llevada adelante por el equipo técnico responsable también supo habilitar o favorecer.

Los actores entrevistados relataron la existencia de procesos de **aprendizaje, negociación y colaboración** durante la iniciativa, procesos de los cuales se reconocen como protagonistas. En este sentido se observó que los actores resaltaron los **procesos de colaboración** que ocurrieron de variadas formas y en múltiples oportunidades para llevar adelante el proyecto. Algunos entrevistados mencionaron que la colaboración entre las y los lacacinos es parte de la identidad local y proviene de la experiencia de organización sindical vinculada al modo de desarrollo industrial de la localidad.

En segundo lugar, aparece muy valorado el **proceso de aprendizaje**, como una externalidad del proceso que se mantiene al

momento de las entrevistas y es rescatada como una nueva forma de relacionamiento (¿de largo plazo?) entre los actores de la localidad en la nueva etapa que inician, sin la “gran industria” como factor de desarrollo.

La **negociación** aparece mencionada por algunos actores con respecto a casos puntuales en los que fue necesario llevar adelante acciones de intercambio de información y generación de compromisos creíbles para el logro de determinados objetivos (por ejemplo, la contratación de personal local para la instalación de la fibra óptica, más allá de los cupos indicados por la ley, o la negociación con empresas de servicios radicadas en el puerto deportivo para lograr que no se retiraran).

Desde el punto de vista asociado a la acción política local, fundamentalmente en referencia al Municipio, se observó un trabajo de negociación que comienza en etapas previas a la iniciativa y se sostuvo durante el período de diseño e implementación. Los procesos de negociación en los que participó activamente la autoridad local tuvieron un capítulo destacado en actividades de articulación multinivel (central, departamental y local). Esto refiere a la existencia de capacidades locales para el desarrollo territorial, dentro de las cuales está incluida la facilitación.

Desde los **roles de facilitación**, se reconoce su presencia durante todo el proceso, cuestión que incidió positivamente en el desarrollo del proyecto. Aquí resulta importante remarcar la percepción acerca de que el enfoque metodológico utilizado por el equipo técnico se constituyó en un

“marco habilitador” de la generación de las sinergias necesarias para que los actores locales pudieran expresar sus inquietudes y expectativas y aportar sus perspectivas en la búsqueda de caminos de salida para la localidad. Esto luego se plasmó en la realización de la hoja de ruta para la acción, basada en ejes estratégicos por cadenas de valor territorial y en la concreción de varias de las actividades planificadas, acordadas y validadas.

El proceso de construcción de la Agenda de Juan Lacaze fue muy rico desde varias perspectivas: una amplia participación social, una articulación multinivel que funcionó para poner en marcha el proyecto y para el logro de diversos productos, actores locales protagonistas de la conducción del proceso y, sobre todo, la generación de una dinámica local que brindó diversos caminos a la comunidad para sobrellevar el impacto del cierre de Fanapel, en el plano del empleo pero también de apuntalar un proyecto común basado en el conocimiento y en la circulación y la validación de la información y los procedimientos participativos.

A la luz de lo hallado en la experiencia lacacina, se considera relevante poner en el centro de la escena de las iniciativas de desarrollo territorial a las personas facilitadoras. Sobre esta base y teniendo en cuenta los aportes de Costamagna y Larrea (2017) en cuanto a que la mayoría de las personas facilitadoras del desarrollo territorial no han realizado una reflexión explícita sobre su condición de tales y que, además, estas personas no son las mismas a lo largo del tiempo sino que se trata de procesos de relevo en los que en distintos momentos distintas personas van generando las condiciones para actuar, resulta indicado considerar la incorporación de actividades de formación para la facilitación desde el propio diseño de las iniciativas de desarrollo territorial, con lo

cual se estaría aportando a promoverla como “activo territorial intangible”. En el caso de Juan Lacaze, la escasa mención de los actores locales entrevistados a la realización o proyección de actividades para el desarrollo de su territorio que se pudiesen incluir en el rol de facilitación “conectar el territorio con las escuelas de pensamiento y los debates externos” podría estar señalando la carencia de formación (o de actualización) en materia de desarrollo territorial en términos amplios.

Un aspecto interesante es que, durante las entrevistas, las personas en general tendieron a unificar actividades y productos ocurridos en el período como parte de un único proceso, tanto los que fueron generados en el marco del proyecto, es decir, por la “agenda de mediano y largo plazo”, como los vinculados a la “agenda de corto plazo” y los que no quedaron comprendidos en ninguna de las dos y a los que se les puede atribuir un carácter emergente.

Por todo lo anterior y pensando en clave de “enfoque-estrategia de la construcción de capacidades en el territorio”, parece importante resaltar la pertinencia de sistematizar los procesos como forma de generar nuevos aprendizajes y conocimientos a partir de la experiencia. En este sentido, entendiendo la sistematización de experiencias como proceso que incluye “una instancia de co-construcción del/los investigador/es con los actores de la experiencia a sistematizar [...], espacio de construcción conjunta que se da desde el primer momento” (Peiretti, 2016: 6), una propuesta es considerar este tipo de sistematización como herramienta a incorporar desde el inicio en los proyectos, para aportar apoyo metodológico, con los hombres y mujeres locales como protagonistas (Jara Holliday, 2011), La puesta en marcha de esta herramienta en forma paralela a la ejecución de los proyectos aportaría directamente a la

promoción de capacidades locales para el desarrollo territorial.

Finalmente, cabe preguntarse en qué medida las capacidades para el desarrollo territorial existentes a escala local, entre ellas las de facilitación, influyeron en el logro

de los resultados esperados del proyecto. En este sentido, se entiende pertinente la generación de estudios que avancen en objetivos de investigación de carácter explicativo acerca del rol de la facilitación en procesos de desarrollo territorial.

Referencias bibliográficas

- Abella F. (2020). Juan Lacaze y el imperioso juego de imaginar un futuro posible. En Preziosi P., Tobler C., Martínez G. y Cabrera C. (eds.), *Juan Lacaze extrovertido*. Montevideo: Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo, Udelar, pp. 27-28.
- Arocena, J. (1998). *Propuesta metodológica para el estudio de procesos de desarrollo local*. Montevideo: Programa de Desarrollo Local, CLAEH.
- Batthyány, K. y Cabrera, M. (eds.) (2011). *Metodología de la investigación en ciencias sociales. Apuntes para un curso inicial*. Montevideo: Departamento de Publicaciones, Unidad de Comunicación de la Universidad de la República.
- Cantamutto, F. J. y Costantino, A. (2014). *Modos de desarrollo: conceptualización y aplicación al caso argentino. Conference paper*. https://www.researchgate.net/publication/274696893_Modos_de_desarrollo_conceptualizacion_y_aplicacion_al_caso_argentino
- Costamagna, P. (2015). *Política y formación en el desarrollo territorial. Aportes al enfoque pedagógico y a la investigación acción con casos de estudio en Argentina, Perú y País Vasco*. Donostia - San Sebastián: Instituto Vasco de Competitividad - Fundación Deusto.
- Costamagna, P. y Larrea, M. (2017). *Actores facilitadores del desarrollo territorial. Una aproximación desde la construcción social*. Donostia - San Sebastián: Instituto Vasco de Competitividad - Fundación Deusto.
- En Perspectiva (2018). Informe: Juan Lacaze a un año del cierre de Fanapel, *En Perspectiva*, Radiomundo, 1 de marzo. <https://enperspectiva.uy/en-perspectiva-programa/informes-radio/a-un-ano-del-cierre-de-fanapel-juan-lacaze-busca-un-cambio-cultural-a-contrarreloj-para-reconvertir-trabajadores-hoy-en-seguro-de-paro/>
- Grotiuz, I.; Gallicchio, E. y Troncoso, C. (2019). *Agenda estratégica de desarrollo local de Juan Lacaze. Una metodología para pensar y actuar*. Montevideo: Presidencia de la República, OPP, CLAEH Universidad.
- Instituto Nacional de Estadística de Uruguay (INE) (2011). Censo 2011. Montevideo: INE. <https://www.gub.uy/instituto-nacional-estadistica/datos-y-estadisticas/estadisticas/censo-2011>
- Jara Holliday, O. (2011). *Orientaciones teórico-prácticas para la sistematización de experiencias*. San José: Centro de Estudios y Publicaciones Alforja, Programa Latinoamericano de Apoyo a la Sistematización de Experiencias del Consejo de Educación de Adultos de América Latina.
- Juri Craviolo E. (2020). De la ensenada del Sauce a la ciudad de Juan Lacaze. Una breve síntesis histórica. En Preziosi P., Tobler C., Martínez G. y Cabrera C. (eds.), *Juan Lacaze extrovertido*. Montevideo: Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo, Udelar, pp. 19-22.
- Peiretti, D. (2016). *La sistematización de experiencias en desarrollo territorial bajo el enfoque del Instituto PRAXIS y la Maestría en DT. Recomendaciones para un proceso de construcción continuo*. Rafaela: Instituto Praxis, Facultad Regional Rafaela, Universidad Tecnológica Nacional.
- PensemosJuanLacaze (2018). [Twitter]. @pensemosjlacaze

Real Academia Española (RAE) (2023). Conflicto. *Diccionario de la lengua española* [en línea]. <https://dle.rae.es/conflicto>

Rodríguez Miranda, A. (2006). *Desarrollo económico territorial endógeno. Teoría y aplicación al caso uruguayo*. Montevideo: Instituto de Economía, Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Universidad de la República.

