

CONSTRUYENDO TERRITORIO COMÚN

Una breve guía con orientaciones y herramientas para la facilitación de actividades comunitarias participativas



Contenidos, diseño y diagramación



Diego Brand-Rodríguez, Santiago Meneses, Alex Celis y Jaime Carrasco.

Documento elaborado para



Un proyecto de las fundaciones



Fotografías

Archivo Territorio Común y Artefactos Metodológicos

Abril de 2024.-

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	4
ORIENTACIONES	5
FACILITANDO Y DISEÑANDO LA PARTICIPACIÓN	9
CAJA DE HERRAMIENTAS	17
TÉCNICAS PARA LA VINCULACIÓN CON OTRAS ACTORÍAS	19
La maleta de mi barrio	20
El sociograma	22
Nuestra línea de tiempo	25
Participación somos todos	28
TÉCNICAS PARA IDENTIFICAR Y PRIORIZAR NECESIDADES	30
La visita extraterrestre	31
El mapa parlante	33
La marcha exploratoria	36
La matriz de impacto y esfuerzo	38
TÉCNICAS PARA IDEAR INICIATIVAS	41
Los mundos paralelos	42
La memoria futura	44
TÉCNICAS PARA EVALUAR INICIATIVAS	46
Semáforos y emoticones	47
La matriz FODA	49

PRESENTACIÓN

Todos queremos vivir mejor, todos tenemos sueños, todos tenemos derecho de crecer en un entorno que nos brinde oportunidades para desarrollarnos integralmente, sin embargo la realidad nos golpea cotidianamente. La desigualdad territorial, la ruptura del tejido social, son desafíos colectivos que necesitan del trabajo de todos.

En diferentes partes del país, con distintos rostros, hay miles de personas, mujeres niños, jóvenes, que desde el anonimato trabajan por la construcción de territorios con oportunidades para todos; estos líderes, lideresas, dirigencias comunitarias son claves para el bienestar colectivo, son parte de un tejido social valioso que debemos conservar y potenciar.

Esta guía pretende ser un aporte para todas aquellas personas que aman, piensan y transforman su territorio, que creen que el diálogo y la participación de todos, aún de aquellos que piensan distinto, son fundamentales para esa transformación. Esperamos que estas orientaciones y herramientas sean útiles para seguir haciendo comunidad, para movilizar conversaciones, colaboraciones y cambios que les permitan avanzar hacia su sueño colectivo.

¿Qué es Territorio Común?

Territorio Común es una apuesta por el protagonismo local en la construcción de barrios con más oportunidades y una mejor calidad de vida para todas y todos. Busca reforzar en la conversación pública la importancia de que los habitantes de los territorios puedan incidir en el diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas que les afectan.

Es una iniciativa colectiva de tres años en donde han participado 4 territorios, más de 200 organizaciones comunitarias ejecutando más de 100 proyectos orientados a una visión común que ha permitido, a su vez, fortalecer capacidades comunitarias como identidad, participación, organización y liderazgo. La experiencia de este proceso colectivo ha demostrado que con confianza, más recursos y una visión articuladora se puede mejorar el tejido social y las condiciones de vida de las personas en el corto, mediano y largo plazo.

Territorio Común ha sido posible gracias a la colaboración de una amplia red de actores movidos por el mismo propósito y al financiamiento de las fundaciones Avina, Colunga, Fibra, Mustakis y Olivo. Si quieres conocer más sobre nosotros o descargar otros recursos para el trabajo comunitario visítanos en **www.territoriocomun.org**

ORIENTACIONES



¿Qué es la participación?

Como podrás imaginar, la palabra "participación" aparece varias veces en este documento. Y no es ninguna coincidencia: en Territorio Común creemos que es un término clave para mejorar las condiciones de vida de cualquier barrio, localidad o comuna, ya que, entre otras cosas importantes, permite visibilizar las necesidades de las personas y grupos que habitan un espacio determinado. Cuando la participación ocurre, se facilita el camino para lograr territorios más organizados, amables, inclusivos y sustentables.

Pero también sabemos que se trata de una palabra muy manoseada en los últimos años, con más presencia en los discursos que en los hechos, y que no todas las personas entienden lo mismo cuando lo ocupan. Por eso, nunca está de más ponernos de acuerdo o aclarar qué queremos decir cuando hablamos de "participación".

Una participación sustantiva

La idea de "participación" que trae esta guía se basa en dos pilares. El primero: **la participación es como un músculo que sólo se puede fortalecer si lo ejercitamos.** O sea, aprendemos a vivir la participación si nos atrevemos y lanzamos a vivirla, si nos disponemos personal y colectivamente a construir en pos de objetivos comunes. La participación ocurre sólo si nos involucramos. Por eso, a participar se aprende participando.

Lo anterior nos lleva al segundo pilar: **las condiciones en que ocurre la participación deben adaptarse a las necesidades y capacidades de quienes participan.** Parece trabalenguas, pero es la pura verdad.

Por ejemplo, si queremos que un grupo de jóvenes participe en el diseño de una cancha, no podemos invitarlos a una reunión ultra fome y formal donde se hable con palabras complicadas de cosas que no les interesan, y su "participación" sea estar todo el rato sentad@s escuchando para terminar comiendo galletas, tomando bebida y firmar un registro de asistencia. Probablemente asistirán súper poc@s, porque ya saben cómo va la cosa. Y si van, probablemente y con justa razón, no quieran volver nunca más. Su experiencia será mala y estaríamos desmotivando su "participación" actual y futura, desaprovechando todo lo que pueden aportar al desarrollo territorial, que es mucho y de la mayor importancia.

La cosa va por otro lado: los procesos o actividades participativas, vengan de donde vengan, deben reconocer y responder a las capacidades e intereses de quienes van a participar. En este caso, podemos convocarlos por Instagram o TikTok, usar un lenguaje sencillo y cercano, poner una buena música de fondo y hacer una actividad dinámica en grupos donde dibujen o busquen fotos en internet de cómo se imaginan la cancha y el arte que la decorará.

Cuando nos preocupamos de la experiencia de quienes participan, reconociendo con acciones concretas sus necesidades, habilidades e intereses, hablamos de una "participación sustantiva". Según esta guía, la forma más urgente y bacana de entender la participación. 😊

Cuando la participación es sustantiva estamos generando las condiciones para que las capacidades participativas de una persona o grupo fluyan de forma más genuina, estamos incentivando los aportes, la colaboración y el compromiso de quienes participan. La participación así entendida y puesta en práctica nos lleva a ser más conscientes de la diversidad que existe en cualquier grupo humano, a legitimar el ejercicio participativo y la cultura colaborativa y de diálogo. Cuando la participación es sustantiva estamos construyendo una mejor cultura participativa y democrática.



El enfoque territorial

En las ciencias sociales y el trabajo con comunidades, se habla de “enfoque” para referirse a una manera en la que observamos y entendemos algo. Es como unos anteojos. Y cuando hablamos de participación, puede ser útil considerar ciertos anteojos que nos ayuden a enriquecer nuestra propia idea de qué es participar y cómo la podemos llevar a la práctica.

Imagina que cada territorio o barrio es como una persona: con su propia historia, su propio estilo, habilidades, formas, creencias, sus cosas buenas y no tan buenas. Cuando una persona tiene que comprarse ropa, alimentarse o ir al médico, espera encontrar algo que se adapte a sus necesidades, ¿cierto? El enfoque territorial entiende lo mismo para cualquier barrio, localidad o comuna: una iniciativa o solución que no se adapte a las necesidades específicas que existen en un espacio concreto probablemente no será la mejor.

Es como cuando te conectas con tu pasaje, tu población, tu sector o algún lugar donde viviste por muchos años.

Sabes que hay cosas que sólo pasan ahí, costumbres y realidades particulares que se viven diariamente en distintos ámbitos, problemas que se enfrentan que son diferentes a los de otros lugares.

Cada territorio es único e irrepetible, y en su corazón guardan su propio manual de instrucciones. Cualquier iniciativa importante que quiera impulsarse, que pretenda ser respetuosa y sostenible, debe darse el tiempo de descubrir y entender ese manual a través de sus principales autoras y autores: las personas que habitan y construyen diariamente las realidades que caracterizan a cada barrio o territorio.

Y aquí es donde este enfoque hace match con la participación sustantiva: cuando involucramos de manera activa y pertinente a quienes habitan un lugar en la identificación de las necesidades y la implementación de iniciativas, logramos mejores resultados. Tan simple y complejo como eso.

La colaboración como estrategia

En estos tiempos, donde a menudo lo que más se promueve es la competencia y el individualismo, la colaboración se alza como una poderosa estrategia de resistencia y construcción para proyectar y fortalecer a nuestras comunidades. Es como juntar las piezas de un rompecabezas: cada persona aporta una parte única que, cuando se une con las demás, forma una imagen más completa y significativa. De igual manera, quienes habitamos un territorio, al colaborar, combinamos conocimientos, habilidades y energías para abordar los desafíos y alcanzar metas comunes.

Y no es nada nuevo. Desde tiempos inmemoriales, la colaboración ha sido una característica arraigada en la esencia misma de nuestra especie humana. Desde las tribus antiguas hasta las complejas sociedades contemporáneas, hemos demostrado una capacidad innata para unir fuerzas en busca de objetivos colectivos. Esta colaboración no sólo ha sido vital para nuestra supervivencia, sino también para nuestro progreso y desarrollo como sociedad. Al trabajar juntas y juntos hemos construido civilizaciones, superado desafíos y alcanzado logros que de otro modo hubieran sido inalcanzables.

La colaboración es una fuerza poderosa que impulsa nuestra capacidad de innovar, transformar y trascender las barreras que puedan surgir en nuestro camino.

Pero la colaboración también supone desafíos: no se trata sólo de trabajar juntos, sino también de comprender y valorar las perspectivas de los demás. En un mundo donde las diferencias y la desinformación pueden dividirnos, la colaboración nos invita a reconocer y respetar la diversidad de experiencias, opiniones y formas de entender la vida. Al hacerlo, enriquecemos y ampliamos nuestra propia experiencia vital, y fortalecemos los lazos que nos unen como comunidad.



FACILITANDO Y DISEÑANDO LA PARTICIPACIÓN



La facilitación de grupos

Recuperar y desarrollar la participación y la colaboración como prácticas cotidianas no es tarea fácil. Se requiere de personas involucradas que ayuden a labrar estos caminos y acompañen los primeros pasos, con paciencia, cariño y convicción. En esta guía entendemos y abrazamos la facilitación de grupos como un oficio que apunta en esa dirección: acompañar y fortalecer procesos territoriales participativos con la colaboración como elemento central.

Sin afán de ponernos lateros, diremos que la facilitación de grupos es el **conjunto de habilidades, técnicas y herramientas, flexibles e intencionadas, que se ponen a disposición en un espacio de encuentro para favorecer condiciones que permitan el desarrollo de procesos grupales e individuales**¹.

¹ No debemos olvidar que las vivencias o experiencias que pueda tener un grupo, sean negativas o positivas, también inciden en la experiencia individual de los sujetos que lo componen.

Algunas actitudes y habilidades claves



Cuando hacemos las cosas con la actitud o disposición correcta, siempre resultan mejor. Lo mismo con las habilidades: si queremos hacer bien algo, tenemos que entrenar y aprender cosas que antes no sabíamos. Cuando facilitamos una actividad o proceso participativo es lo mismo. Por eso, aquí reflexionamos sobre cuatro actitudes y cuatro habilidades que te ayudarán a facilitar como un/a crack.

- **Actitudes**

Esperanza

Lo sabemos por experiencia propia: es fácil perder la convicción y la esperanza cuando se trabaja en permanente contacto con la frustración de las y los vecinos, con las burocracias y dificultades del sistema público, con el sufrimiento humano. Facilitar procesos o actividades participativas con la comunidad no es una pega sencilla; es desgastante, nos ocupa tiempo que podríamos invertir en otras cosas y rara vez incluye una compensación material o económica justa. Sin embargo, si queremos facilitar bien, debemos siempre dar lo mejor que tenemos, involucrarnos valóricamente y emocionalmente. **Quien facilita debe vivir la convicción y la esperanza de que las injusticias sociales y las distintas realidades de opresión y sufrimiento que existen en su entorno pueden cambiar, y que la participación, la colaboración y la organización comunitaria aportan en esa dirección.**

La persona que facilita media entre quienes componen un grupo, pero no sólo modera. Activa y motiva a quienes participan de una actividad, pero no es sólo animadora. Pone a disposición conocimientos, herramientas y técnicas, favorece procesos de reflexión, descubrimiento e intercambio de ideas, pero no es sólo relatora, profesora o coach. Se trata de un quehacer que busca aportar a la construcción de espacios de colaboración y, por ende, de encuentros de saberes diversos, lo que requiere de conocimientos provenientes de diversas disciplinas y/u oficios.

Quien facilita es capaz de leer y navegar en la riqueza de lo colectivo, en la diversidad de recursos y saberes que contiene un grupo, e ir activando reflexiones, diálogos y acuerdos que favorecen la interacción y la colaboración para el logro de un objetivo común.

² **¡Documental recomendado!** Te dejamos este capítulo de la serie Maestros de América Latina, donde se relata la historia de uno de los impulsores de la educación popular, Paulo Freire. Míralo **aquí**.

No se aprovecharán todas las potencialidades de una técnica si se pondrán a disposición habilidades y actitudes útiles para el desarrollo de un proceso si no se cree en lo que se hace.

Parafraseando al crack, pedagogo y filósofo Paulo Freire, es imposible facilitar sin ese coraje de querer el bien, sin la valentía de los que insisten mil veces antes de desistir².

Respeto

Por importante que sea, no es suficiente que quien facilita tenga la esperanza de que es posible el progreso de las personas y las comunidades. Ello debe ir siempre acompañado del respeto a cada participante y los territorios donde se está desarrollando el acompañamiento.

Debemos respetar su curiosidad, su gusto estético y su lenguaje, entre otras cosas, ya que sólo de esta forma es posible el diálogo donde ambas partes aprenden y crecen. “Hacer como que respetamos” cuando por dentro estamos enjuiciando y atacando a quienes queremos acompañar, nos distancia de la riqueza del encuentro con esa persona y de la posibilidad de conectar con la idiosincrasia del grupo o territorio.

Un aspecto clave para desarrollar una actitud de respeto genuina es estar dispuestos a auto-observarnos y aprender. Es decir, mirarnos a nosotros mismos, detectar nuestros prejuicios y cuestionarlos. Sólo cuando somos conscientes de que nuestras creencias limitan nuestra interacción con otras personas somos capaces de mejorarlas para incorporar nuevas formas de relacionarnos.

Autoexigencia

Del mismo modo, junto con tener una aproximación esperanzada y respetuosa, también resulta de la máxima importancia que quien facilita tenga la convicción y las capacidades necesarias para lograr los objetivos que se proponga el acompañamiento mediante altos estándares de calidad. En pocas palabras: hacer bien la pega.

Muchas veces la precariedad que existe en distintos ámbitos de los procesos de participación comunitaria conduce a una baja calidad técnica en las actividades que se realizan, convirtiéndose en uno de los motivos que han generado el profundo rechazo y desconfianza de gran parte de la ciudadanía cuando es convocada a participar.

“¿Para qué vamos a participar si nunca pasa nada?”; “...La otra vez fui, se dieron hartas opiniones, pero no supimos nunca nada más”; “No entendimos nada, pero estuvo bueno el picoteo”; “Hacía frío, se escuchaba mal y el lugar era incómodo...”.

Todas estas percepciones acusan fallas en aspectos que pueden ser anticipados por quienes se involucran en el acompañamiento de procesos comunitarios participativos, incluyendo dirigentes y liderazgos sociales. Hacer gestión efectiva con los aportes de la comunidad, retroalimentar del avance de los procesos, adaptar las actividades a las capacidades del grupo y usar lugares adecuados, entre otros aspectos que afectan directamente la experiencia de quienes tienen la intención de aportar. No hacerlo es seguir profundizando la precariedad y la desconfianza en materias que requieren ser abordadas con el mayor sentido de responsabilidad posible.

Paciencia

Cuando facilitamos actividades o procesos grupales, muchas veces las cosas no resultan como las planeamos. Las personas no llegan a la hora que fueron convocadas, se toman más tiempo del acordado en opinar, no siguen al pie de la letra las instrucciones, etc. Y esto no quiere decir que la actividad no haya sido exitosa.

Cuando acompañamos un proceso o actividad comunitaria, ser pacientes es clave. Pero no en onda “tener que aguantar” lo que no me gusta, sino desde la aceptación, desde el reconocer que existe diversidad y que coordinarnos no es sencillo. Debemos darle tiempo a la colaboración para que emerja de manera genuina, en sus propios tiempos, formas y lenguajes. Si nos ponemos rígidos y priorizamos por aspectos que son menos relevantes, corremos el riesgo de impedir que esto ocurra, de que las personas se cohíban, de que termine siendo más importante la planificación que la participación misma del grupo. Arriesgamos realizar un simulacro participativo, cosa que debemos evitar siempre.

Entonces, la paciencia se trata de una habilidad que debe aflorar no sólo en la facilitación misma de una actividad, sino también en su planificación, diseño y ajustes intermedios. **En palabras de Maturana: amar es dejar aparecer, y la facilitación tiene mucho de eso.** ¡Encontrar el equilibrio es clave!

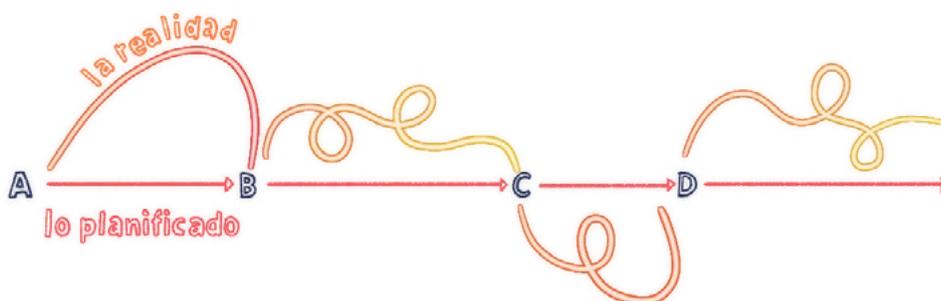
Habilidades

La planificación analítica

Entendemos la planificación como un ejercicio vivo, flexible y sistemático que permite a quien facilita proponer y/o acordar objetivos alcanzables en plazos medibles. Si realmente queremos indagar en las experiencias participativas que estamos propiciando, debemos considerar actividades e indicadores de logro que permitan ver si se alcanzó el objetivo propuesto y en qué proporción (cantidad de personas que participaron efectivamente, tipo de interacciones, calidad de los aportes, percepción de satisfacción de quienes participan, etc.).

Por su parte, lo analítico implica poder observar el estado de avance de una actividad y/o proceso en relación a las dinámicas y emergentes propios del grupo y contexto, para valorar y establecer eventuales ajustes que actualicen la planificación inicial.

Como si del proceso de elaboración de un mapa de navegación se tratase, es importante entender que el tránsito de un estado “A” a un estado “B” no es una línea recta, aun cuando así lo hayamos planificado y/o imaginado desde nuestro mundo adulto. Se trata, en cambio, de una serie de intervenciones planificadas y posteriormente analizadas que, mediadas por diversos factores y emergentes, van estableciendo un movimiento entre un estado y otro.



Escucha activa

Escuchar es ponerle atención a lo que oímos. Y cuando se trata de escuchar a otra persona, solemos creer que lo hacemos regio, pero no siempre es así. Sin darnos cuenta, muchas veces estamos “haciendo como que escuchamos”. Ponemos cara de concentración, incluso hay quienes apoyan la mano en la pera, pero en realidad estamos más atentos a lo que pensamos, a nuestro celular, al hambre que tenemos o al carrete que tenemos el viernes en la noche. ¿Y qué pasa con esto? Que normalmente la otra persona suele notarlo y eso la desmotiva a seguirnos hablando. Y cuando facilitamos una técnica participativa este es un error fatal, ya que afecta la confianza y la disposición de quienes participan.

Cuando facilitamos debemos **escuchar activamente**, poniendo a disposición todas nuestras capacidades para recibir y comprender mejor lo que se nos está comunicando, dejando de lado las expectativas, juicios y especulaciones que surgen mientras creemos escuchar. Cuando escuchamos activamente lo hacemos con todos nuestros sentidos: con la postura corporal, los gestos faciales, los movimientos de las manos, nuestra mirada, nuestra capacidad de preguntar y de agradecer. De más está decir que es algo que te recomendamos hacer no sólo cuando facilitas una técnica participativa³. 😊

Conexión emocional

Muchas veces creemos que las emociones son improductivas, y que debemos dejarlas fuera de los espacios de trabajo que formamos como comunidad. Error. Las emociones son un componente básico de cómo nuestra especie se relaciona con su entorno, por lo que es imposible tratar de eliminarlas, más cuando nos encontramos con otras personas a conversar sobre cosas que afectan nuestro día a día.

La mano va por otro lado: debemos aceptar las emociones, conectarnos emocionalmente con quienes estamos trabajando para el bien de la comuna, con sus historias, procesos y sentires; contenerlas amablemente y agradecerles cuando podamos / queramos hacerlo. Las emociones son parte de la vida en comunidad, son parte de lo que nos hace humanos, y también una señal de que estamos brindando un espacio donde las personas tienen la confianza de expresarlas.

La síntesis

Las instancias de participación sustantiva, mediadas por la escucha activa y la paciencia, siempre generan aportes: propuestas, acuerdos, disensos, quejas, reclamos y/o historias, que pueden ser expresadas en palabras, escritos, dibujos, representaciones, etc. Ante estas cantidades de información, que son reflejos de lo diverso, quien facilita debe contar con la capacidad de rescatar los elementos centrales de cada contribución para elaborar una idea integrada que pueda devolver al grupo en distintos momentos de un encuentro.

³ ¡Entrevista recomendada! Te dejamos **aquí** un breve videoíto donde una experta en comunicación nos habla un poco más sobre la escucha activa y cómo ponerla en práctica.

Usada en el desarrollo de un ejercicio, la síntesis puede permitir al grupo observar el producto del ejercicio participativo, aportando a la construcción de acuerdos o disensos al ordenar la dispersión de opiniones. Del mismo modo, usada al final de una actividad, puede ayudar a hacer consciente la construcción colectiva, a dar sentido al trabajo realizado colaborativamente, reforzando el valor del encuentro y su capacidad creativa.



Importante: estas devoluciones, que son como artesanías que se van puliendo con la práctica, la formación y la capacidad autocrítica de quien facilita, deben siempre ser elaboradas con un lenguaje pertinente a las capacidades del grupo con el cual estamos trabajando.

Diseñando una actividad participativa: La Carta Didáctica

Las actividades participativas no sólo se planifican, también se diseñan. Si profundizamos en la idea de la diversidad, sabremos que nunca existirán dos grupos iguales, por tanto, si nos ponemos los lentes de la participación sustantiva, tampoco pueden existir dos actividades iguales. La pega de quien facilita es como una artesanía: **podemos tener estructuras generales que han resultado bien, pero siempre es importante ajustarlas a las**

particularidades de la realidad con la que se trabajará, teñirlas con elementos locales, situarlas, hacerlas únicas.

Para esta importante labor, te sugerimos una sencilla e intuitiva estructura que permite ordenar y diseñar una actividad, pero también analizarla con más detenimiento, socializarla con un equipo de trabajo, retroalimentarla y enriquecerla colaborativamente: **la carta didáctica.**

MOMENTO	ACCIÓN/TÉCNICA	DESARROLLO	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLES
Encuadre					
Integración					
Actividad Central					
Síntesis y Cierre					

Como puedes ver, en la primera columna se presentan **cuatro momentos que creemos debieran ocurrir en cualquier actividad grupal** que queramos desarrollar⁴:

- **Encuadre:** el primer momento del encuentro, donde además de saludar, agradecer la presencia e interés, es importante declarar el objetivo de la reunión, las actividades que se realizarán y los tiempos aproximados. Este momento, además de ser un gesto de respeto y empatía, puede intencionarse para mostrarle al grupo el sentido de la instancia, la relevancia de su presencia y participación en ella.
- **Integración:** cuando el grupo ya sabe de qué se trata la actividad, debemos enfocarnos en favorecer su disposición anímica y cognitiva para lo que viene. Según el contexto, esto puede hacerse de muchas maneras. ¿Has escuchado hablar de los rompehielos? Bueno, este es su gran momento. Partiendo por lo básico, es posible realizar técnicas para la presentación del grupo, para visibilizar la disposición que tienen ante la actividad y/o para conocer y encuadrar sus expectativas. Para esto las técnicas pueden incorporar distintos elementos lúdicos orientados a la activación física o neuropsicológica de quienes participan, favoreciendo así la capacidad atencional y el involucramiento en las actividades posteriores.
- **Actividad central:** en el papel, es el momento de mayor peso temporal y gasto energético del encuentro, donde ponemos en juego gran parte del cumplimiento de los objetivos que se han establecido previamente para

la actividad. Según cuáles sean éstos y las características del contexto, se trata de un momento que puede desarrollarse a partir de una o más técnicas encadenadas, cuya articulación y coherencia es clave.

- **Síntesis y cierre:** la gran cantidad de información que muchas veces genera lo participativo requiere de un momento final de síntesis, de resumen. En este momento se pueden considerar técnicas orientadas a explicitar / sintetizar acuerdos y/o disensos, evaluar la actividad realizada, se pueden recordar / acordar los pasos a seguir, coordinar próximas reuniones, firmar documentos y/o entregar informaciones relevantes para el grupo. Y siempre, siempre debemos agradecer a las personas su tiempo, participación y disposición. Cuando una sociedad ha perdido una costumbre, se deben reconocer los esfuerzos por recuperarla.

Después, en la primera fila, proponemos **cinco apartados que le dan cuerpo y sentido operativo al desarrollo de los 4 momentos descritos previamente.**

- **Acción / técnica:** ¿Qué haremos para encuadrar? ¿Una breve presentación respaldada con un Power Point? ¿Integraremos con una técnica de presentación que incluya música, bromas y penitencias? Bueno, aquí debemos identificar esa acción o técnica, nombrarla. Es más: te invitamos a bautizar tus técnicas, a hacerlas únicas. Un nombre creativo y con pertinencia local puede favorecer no sólo la apropiación del equipo técnico

⁴ Es importante aclarar que estos momentos no son rígidos. El encuadre y la integración podrían realizarse juntos, así como la síntesis y el cierre pueden ser ejercicios separados. También podemos encuadrar con la síntesis de una actividad previa, o hacer de una técnica de integración nuestra actividad central. Todo depende de los objetivos, las características del contexto y las capacidades de facilitación existentes.

en el proceso de diseño y/o ejecución de la técnica, sino también potenciar el interés del grupo que convocaremos a participar.

- **Desarrollo:** aquí podemos explicar en detalle la acción o técnica que antes hemos nombrado, pero también incorporar otros elementos que potencien el ejercicio de facilitación: cómo introducir la actividad, datos locales que favorezcan un relato más pertinente, ideas fuerza que den cuenta de elementos socioeducativos que se estén considerando en la intervención, preguntas movilizadoras para favorecer la reflexión del grupo, links a documentos que estén fuera de la carta didáctica, etc. La idea es aprovechar el espacio para que este documento sea lo más autoexplicativo posible.
- **Tiempo:** es una estimación de cuánto durará la acción o técnica. Parece obvio y sencillo, pero no lo es tanto, menos aún en actividades grupales que buscan el diálogo y los acuerdos. Suele ocurrir que la planificación se queda corta y terminemos haciendo actividades importantes a la rápida, las personas se comienzan a retirar porque tenían otros compromisos, muchas no alcanzan a

opinar, etc. Y esto no es menor, porque afecta la experiencia de esos sujetos, su valoración de la actividad, las ganas de asistir a una nueva instancia, la calidad de los acuerdos finales, de los productos elaborados, etc. Nuestra recomendación: siempre es mejor holgado que justo y es preferible hacer dos o tres instancias bien, que una apretada, a la rápida y mal. Pero, de nuevo, la máxima siempre la da el contexto y sus posibilidades.

- **Recursos:** ¿Qué recursos necesitamos para que la acción o técnica sea posible? Material audiovisual, equipos, una presentación de Power Point, una hoja de trabajo que tengo que llevar impresa, materiales de oficina, etc. Mientras más claridad y precisión, menos embarradas de último momento.
- **Responsable(s):** ¿Quién se hará cargo de esta acción/técnica?, ¿una persona, un equipo?, ¿hay otras personas responsables de los recursos que se necesitan? La carta didáctica sirve no sólo para planificar, socializar y enriquecer la actividad, también puede ser útil para mejorar la coordinación, fundamentar y formalizar roles, responsabilidades y/o requerimientos.



CAJA DE HERRAMIENTAS



Las técnicas participativas son actividades o ejercicios que sirven para favorecer el logro de un objetivo mediante la participación de un grupo de personas. Las que hemos reunido en esta guía buscan activar a la comunidad en el desarrollo local de sus territorios, pero también pueden ser utilizadas con otros fines igual de relevantes ⁵.

Técnicas participativas hay por montones y pueden ser usadas para un sinfín de objetivos: pueden ayudar a que un grupo de personas se conozca mejor, a compartir cómo nos sentimos o qué esperamos de algo, a identificar distintos tipos de necesidades en nuestro entorno, a crear o idear posibles soluciones, a relacionarnos con personas de otras edades o culturas, etc. Las posibilidades son tantas como grupos con ganas de hacer cosas.

Es importante considerar que las técnicas son un apoyo, un vehículo para un fin. Y, como cuando manejamos, si no les damos una dirección clara, un objetivo, probablemente no lleguemos donde queríamos. Incluso, si no nos preocupamos de algunas cuestiones básicas, podríamos terminar con más de alguna “pana”.

Por otro lado, si nos preparamos bien, si sabemos dónde queremos llegar y tenemos algunos tips para sortear mejor la ruta, las técnicas pueden llevarnos a lugares bacanes que quizás sin ellas no conoceríamos. Así que ojo con las orientaciones y recomendaciones que te damos a continuación.

⁵ En general, pueden ser útiles para favorecer cualquier proceso de vinculación, diagnóstico, desarrollo de iniciativas y/o evaluación de iniciativas que quiera llevar a cabo un grupo de personas, siempre y cuando la participación y el diálogo sean componentes centrales. Desde ese punto de vista, pueden utilizarse para fortalecer el trabajo de cualquier agrupación, organización o movimiento.

Principios metodológicos

Las técnicas son una parte muy importante de la facilitación de grupos. Por esto, invitamos a aplicarlas siempre desde un profundo compromiso ético con las comunidades, haciendo el esfuerzo por

desarrollarlas con entrega, pertinencia y respeto. Para esto, presentamos cuatro principios transversales que te recomendamos tener en consideración en el uso de esta Caja de Herramientas:

FLEXIBILIDAD

La aplicación de técnicas participativas no debe ser rígida. Ésta debe responder a las necesidades específicas de cada contexto, anticiparse y adaptarse a esa realidad local única e irrepetible. En este sentido, la técnica debe estar al servicio de la actividad, y no al revés.

Del mismo modo, la planificación que realice la persona que facilita y/o las instrucciones de una guía o manual nunca deben estar por sobre los elementos emergentes que surgen en una instancia participativa. Por esto, se invita a customizar y realizar todos los ajustes que sean necesarios en pos de favorecer los objetivos locales que se quieran lograr.

INTENCIONALIDAD

Las metodologías y técnicas participativas deben ser utilizadas con una intención clara, un objetivo previamente definido, y deben estar siempre al servicio de éste. Es decir, debe existir uno o más efectos concretos que se quieran lograr con su aplicación, lo que nos remite a la importancia de realizar una preparación y un diseño previo de las instancias o actividades que se quieran facilitar. Si quien facilita la experiencia no tiene claridad de esta intención ni de los pasos para propiciarla, la utilidad real de estas herramientas podría estar en entredicho.

LOS CUATRO PRINCIPIOS METODOLÓGICOS

TRANSPARENCIA

Dice relación con el encuadre y el espíritu socioeducativo con que se aplican las técnicas participativas.

Si entendemos que la finalidad de la facilitación de un grupos es su fortalecimiento en distintas áreas, es importante que las reglas del juego sean conocidas y compartidas por todas, todos y todes. Para esto, quien facilita debe asegurarse de que quienes participan comprendan tanto el desarrollo paso a paso de la técnica como el sentido e intencionalidad última para la cual ésta fue aplicada. En este sentido, la presencia de "agendas ocultas" y/o la manipulación de los grupos con fines personalistas corrompen profundamente el espíritu y la finalidad de la facilitación de grupos.

EXPERIMENTACIÓN

Las técnicas participativas deben aplicarse siempre con un espíritu experimental. Es decir, si algo no tiene el efecto esperado inmediatamente, la conclusión inmediata no debe ser su omisión o anulación, si no su análisis, retroalimentación y mejora.

Una mentalidad experimental se preguntará qué ajustes son posibles de hacer para conseguir el efecto esperado y volverá a probar para observar resultados. De esta manera, se crea un círculo virtuoso que permite ir mejorando nuestro quehacer a través de la práctica, e ir adquiriendo más elementos que pueden aportar al proceso que se está desarrollando, tanto para quien aplica la técnica como para quienes participan de ella.

En esta línea, recomendamos siempre incorporar espacios de retroalimentación que nos permitan conocer las percepciones que tuvieron las personas en las actividades que desarrollamos.

Técnicas para la vinculación con otras actorías

Para poder participar y generar aportes basados en el diálogo y la colaboración, las personas necesitamos sentirnos cómodas, en confianza, conocer un poco mejor al grupo y/o haber tenido una previa que nos acerque a las temáticas que se quieren abordar.

Dependiendo de las características del grupo y/o del proceso o la actividad que se quiera llevar a cabo, podría ser necesario realizar uno o más encuentros con este fin, que en ningún caso debe ser visto como algo de menor importancia.



En el corazón de la participación está el sueño de una sociedad más unida, amable y organizada. Por eso, partir por vincularnos y conocernos es un primer paso necesario para pensar juntos en una mejor comuna para todas y todos.

¿Para qué sirve?

- Para generar un espacio de vinculación, conversación y reflexión en torno a los elementos que más y menos se valoran del barrio o territorio, usando la idea del viaje como metáfora.

Recursos

- Papelógrafo, plumones y post-its.

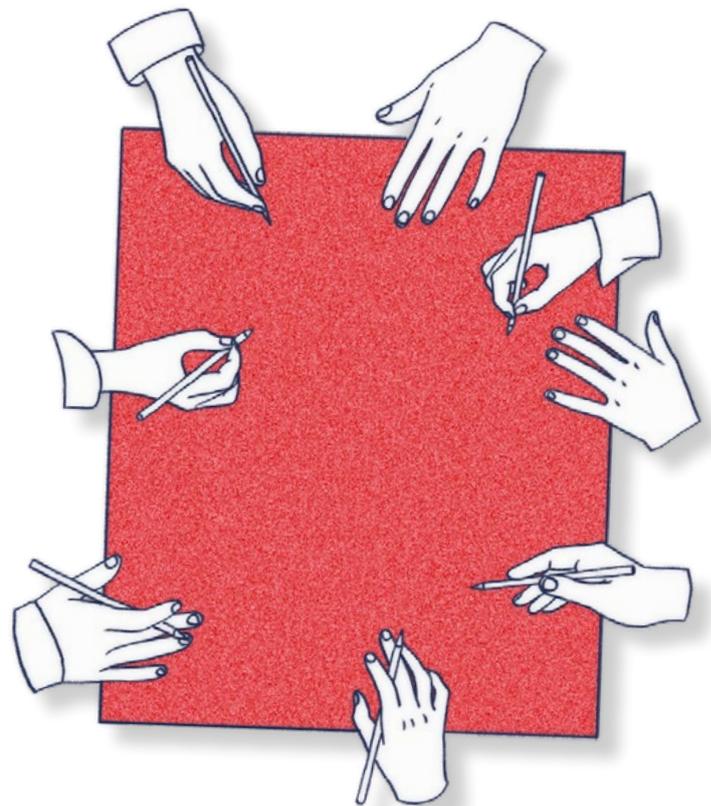
Preparación

- Preparar la sala para poder realizar la actividad de una manera cómoda en términos espaciales y de privacidad.
- Llevar música del gusto de quienes participan y ponerla a un volumen moderado siempre es buena idea.

Procedimiento

1. Dependiendo del tamaño del grupo y del objetivo local, la actividad puede realizarse en equipos pequeños, duplas o individualmente. Según esto, se entrega un papelógrafo por cada equipo, dupla o persona.
2. Quien facilita pide al grupo ponerse en una situación hipotética: tienen que irse por un largo tiempo a otro país lejano y muy distinto al nuestro, por lo que hay que llevarse algunas cosas importantes. Para esto, se pide que dibujen el contorno de una maleta en el papelógrafo.

En este punto, si la situación del grupo lo amerita, es posible agregar algunos elementos en relación a la maleta que



pueden enriquecer la vinculación de las y los participantes. Ejemplos: los grupos pueden acordar cosas como el color de la maleta, una marca imaginaria, una frase que identifique al grupo para dibujarla en la calcomanía que lleva la maleta, un par de características que la hagan única, etc. ¡Todo depende de la creatividad y las ganas que le pongas cuando facilites la técnica!

3. Mientras los grupos están dibujando su maleta, se indica que dentro de ella sólo podrán echar lo que más le gusta de su barrio y dejarán fuera lo que menos les gusta, pueden ser cosas tangibles o intangibles, pero es una maleta de las chicas, así que hay que saber elegir.

Pueden escribir o dibujar las cosas que acuerden, lo importante es que se diferencien con claridad: adentro de la maleta las que más gustan y afuera las que menos. Se da un tiempo para el diálogo y los acuerdos.

4. Terminado lo anterior, se realiza una breve presentación donde cada participante, dupla o grupo debe presentar su maleta y comentar qué cosas echó dentro y cuáles dejó afuera. La persona que facilita puede ir movilizando el diálogo con distintas preguntas. Algunas sugerencias: *¿Por qué esto va dentro de la maleta? ¿Es algo que ocupa mucho o poco espacio? ¿Por qué? ¿Por qué estas cosas se quedan? ¿Qué tendría que cambiar para que las pudiéramos llevar? ¿Qué elementos hay en común entre las distintas maletas?*

Desafíos de la facilitación

En este tipo de técnicas lúdicas las ganas, la creatividad y la preparación de quien facilita son claves para que resulten divertidas y provechosas. Podrían usarse mochilas reales, armar una maleta con cajas recicladas o convertir en maleta a una persona del grupo usando cartulinas, lápices, etc. ¡Hay que ponerle color y pasarlo bien facilitando!

Otro aspecto significativo en técnicas que ofrecen metáforas para su desarrollo es haber identificado previamente ideas fuerza o preguntas que puedan ser utilizadas y permitan conectar con elementos socioeducativos que se quieran reforzar con el ejercicio. En este caso, las metáforas del viaje y la maleta abren varias posibilidades: El viaje como cambio, como transformación, como inicio de una nueva etapa; la maleta como aquello que llevamos dentro, lo que nos ha marcado, lo que atesoramos, pero también como algo que deja afuera cosas, que nos permite elegir, diferenciar, tomar decisiones, hacernos responsables. En todas las técnicas de esta guía hay metáforas posibles que pueden convertirse en ideas fuerza para hacer intervenciones o devoluciones, ¡es cosa de prepararse y pasarse el rollo!

¿Para qué sirve?

- Para identificar distintas actorías, agrupaciones u organizaciones que existen en el territorio o en torno a una temática específica, y el tipo de relación que tienen entre ellos.

Recursos

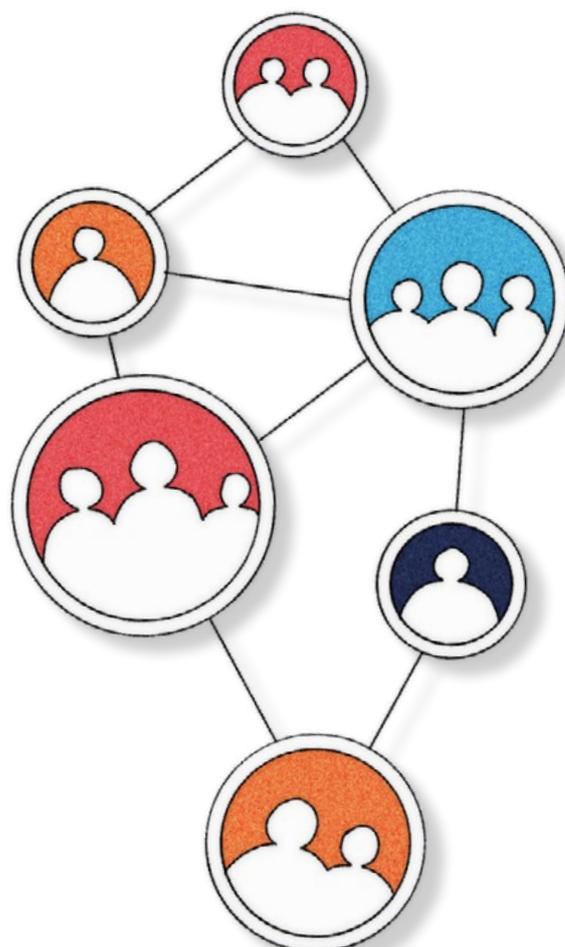
- Cartulinas de colores, post-it, papelógrafo, tijeras, lápices, plumones, cinta adhesiva.

Preparación

- Para favorecer su orientación y utilidad, es importante que antes de desarrollar el sociograma se defina su intención u objetivo. Algunas preguntas que pueden favorecer esto: *¿Para qué queremos conocer los vínculos existentes entre sujetos y/o agrupaciones de distintas generaciones en un territorio o sector determinado? ¿Para convocar a más personas u organizaciones a futuras actividades? ¿Para buscar alianzas que nos permitan llevar a cabo una iniciativa colectiva que queremos realizar? ¿Para reflexionar en torno a la diversidad y las relaciones que existen en el sector?*

Procedimiento

1. Se presenta al grupo la técnica y el motivo por el cual se realizará. Como primer momento, se realiza una lluvia de ideas que permita identificar distintas actorías, agrupaciones u organizaciones que están relacionadas con el territorio o temática que se quiere abordar. Esto siempre es más sencillo si se ha definido una buena pregunta movilizadora, como podría ser: *¿Qué agrupaciones u*

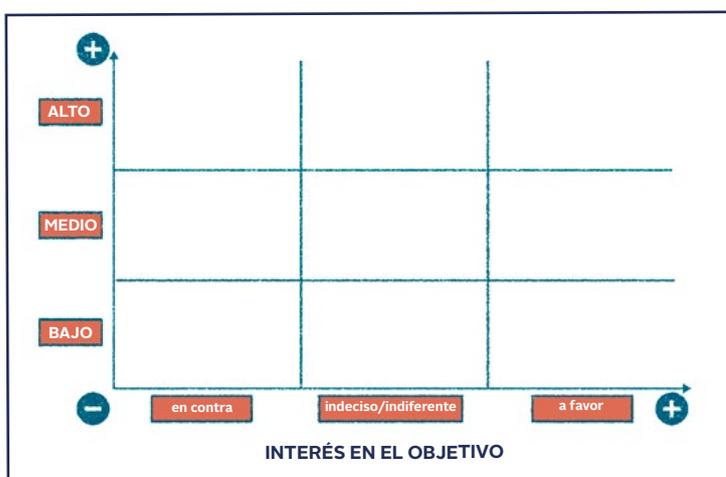


organizaciones locales son relevantes de considerar si queremos aportar al desarrollo y planificación de la comuna? O, si se requiere identificar actores y sus relaciones sobre una temática específica: ¿Qué agrupaciones u organizaciones locales existen en el territorio en torno a [la temática de interés]?

2. Para ir calentando motores, se sugiere partir identificando a las agrupaciones u organizaciones que están presentes en la actividad a través de sus participantes. A medida que el grupo va acordando nombres, la persona que facilita u otra que se haya definido previamente, los va anotando individualmente en los post-its.

3. Dependiendo de cuál sea la motivación del grupo para la realización del taller, es posible establecer categorías que permitan caracterizar a las actorías identificadas y profundizar el análisis que permite la herramienta. Por ejemplo, se pueden separar por tipos de organización (comunitarias, públicas, privadas, no formales, etc.), de acuerdo a su nivel de influencia en el sector o en relación al objetivo que persigue el grupo (bajo, medio o alto), su interés en una eventual iniciativa que se quiera desarrollar, (bajo, medio, alto), a su ubicación en relación al territorio (internos, externos), su orientación política, etc. Según las categorías que se definan, se recomienda usar distintas formas, colores o símbolos para distinguirlos. Una vez asociadas las actorías a las categorías propuestas, se pasan a instalar una a una en el papelógrafo.

En caso de que se utilicen categorías que suponen niveles (como puede ser el nivel de influencia o de interés de una agrupación u organización sobre el territorio o en relación a una temática puntual, por ejemplo), es posible realizar el mapeo sobre un diagrama de doble entrada como este:



De lo contrario, los actores identificados se ubican de manera dispersa en el papelógrafo.

4. Cuando ya se haya identificado una cantidad que se considere suficiente, se presentan al grupo los conectores gráficos que se utilizarán para caracterizar los vínculos existentes entre las distintas actorías identificadas. Sugerimos utilizar los siguientes, que pueden ser modificados según el objetivo local que se le dé a la técnica:

Relaciones fuertes

- o De dependencia (*en la relación, un grupo depende de otro*) ●——
- o De colaboración (*los grupos tienen una relación basada en la colaboración*) ●——●
- o De conflicto (*los grupos tienen una relación basada en el conflicto*) ↔

Relaciones débiles

- o De aislamiento (un grupo aísla a otro intencionadamente) ●- - -
- o De desinterés (existe desinterés de un grupo hacia otro) ●·····

Relaciones indirectas (*grupos que se relacionan de alguna de las maneras previamente indicadas sólo a través de otros grupos; el conector pasa por el grupo mediador*)

Espacios sin relacionar (*en caso de que no exista ningún tipo de relación, no se incorporan conectores ente las actorías*).

Es importante que tras presentar los conectores se puedan realizar ejemplos que favorezcan su comprensión. Del mismo modo, si el grupo lo sugiere, es posible modificar los conectores o agregar otros que definan tipos de relación que no están consideradas en la propuesta inicial.

5. Hecho lo anterior, el grupo utiliza los conectores presentados para ir identificando de una en una cómo se dan las relaciones entre las distintas

actorías identificadas, conversando cada caso hasta llegar a un consenso. Para favorecer el orden de este análisis, es posible ir trabajando por actoría, priorizando según el interés del grupo: se analizan las relaciones de ese primer sujeto o agrupación con todos los demás actores mapeados, luego se pasa a la siguiente, y así.

6. Terminado el mapeo de relaciones, es posible realizar distintos ejercicios de reflexión o complemento para aprovechar al máximo la técnica. Se puede partir por reflexionar sobre las zonas donde el mapa de relaciones se hace más denso, los conectores predominantes y los espacios que quedan vacíos de relaciones. *¿Cuáles son los conectores más presentes? ¿Por qué ocurrirá esto? ¿Incide el aspecto generacional en estas relaciones? ¿De qué manera?*

En caso de que la intención inicial del sociograma sea viabilizar la realización de una iniciativa colaborativa, es posible preguntarse *¿Quiénes son nuestros principales aliados? ¿Cómo podrían aportar a la iniciativa o actividad que se quiere impulsar? ¿Qué podemos hacer para sumarlos? ¿Con qué actorías tenemos mayor distancia o conflicto? ¿Nos interesa revertir esta situación? ¿De qué manera podríamos hacerlo? ¿Qué relaciones débiles o inexistentes nos gustaría fortalecer? ¿De qué manera podríamos hacerlo?*

En caso de que se haya utilizado a la base un diagrama de poder e influencia, se pueden incorporar preguntas como *¿Quiénes son los actores que tienen más poder e interés sobre la temática o actividad que queremos desarrollar? ¿Son nuestros aliados? Si no lo son, ¿cómo podemos sumarlos a nuestra iniciativa?*

7. El ejercicio cierra buscando responder la pregunta guía por medio de la información recopilada y acordando acciones concretas para generar acercamientos y/o vinculaciones con las actorías que podrían colaborar con el propósito o proyecto del grupo.

Desafíos de la facilitación

- El sociograma requiere de tiempo para lograr diálogos, reflexiones y análisis colectivos que permitan responder la pregunta guía, dar cuenta del posicionamiento del grupo y las potenciales dinámicas relacionales que se desarrollan en su ecosistema. Por esto, podría ser una técnica que se resuelva en más de una reunión.
- Con un objetivo bien definido y una pregunta movilizadora clara, la información que puede entregar esta herramienta permite elaborar estrategias para establecer alianzas o trabajar en el fortalecimiento de lazos, pero que sin acciones posteriores pueden quedar sólo en el papel. Para esto, es importante que, además de invitar al grupo a comprometerse con la gestión posterior de este mapa de relaciones, el grupo pueda hacer seguimiento a estos compromisos e involucrarse activamente en su cumplimiento.
- Es importante poner el foco no sólo en el producto final que logra el sociograma, sino también en los diálogos, debates, acuerdos y disensos que puedan darse en su desarrollo. Visibilizar cómo funcionaron estos aspectos en el avance de la técnica, que nos hablan de la capacidad de diálogo entre las personas y los grupos humanos como motor de una vida en comunidad y en democracia, puede ser un elemento significativo para una devolución final del ejercicio.

¿Para qué sirve?

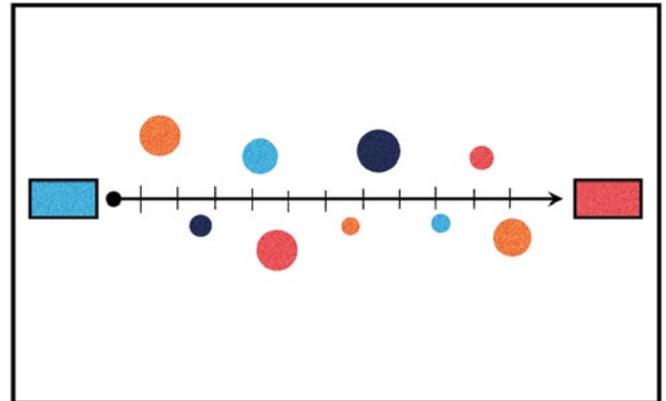
- Para promover el diálogo y la vinculación del grupo a través de un ejercicio de memoria local sobre la historia del barrio o de la comuna, según se defina previamente.

Recursos

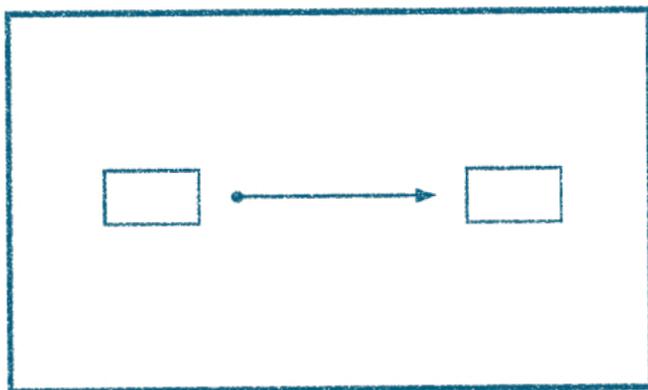
- Papelógrafos con una línea de tiempo, cartulinas, post its, plumones, hojas en blanco, lápices, cinta adhesiva o masking tape.

Preparación

- Si se trata de un grupo de más de 8 personas, recomendamos dividirlo en subgrupos o mesas de trabajo. Por cada grupo, se debe preparar una cartulina o papelógrafo que contenga una línea de tiempo, que debería verse más o menos así:



el ejercicio más ágilmente. Por ejemplo: si son 15 personas de entre 20 y 40 años, podemos definir previamente que se trabajará con 3 mesas de 5 personas. Una mesa abordará el periodo del 1990 al 2000, otra del 2000 al 2010 y otra del 2010 al presente.



También, por cada participante, se deben recortar 2 o 3 círculos de cartulina de aprox. 15 cms de diámetro.

- Junto con lo anterior, según las características de edad del grupo, sus intereses o la temática que se quiera abordar, recomendamos llevar rangos de tiempo predefinidos para poder realizar

- Del mismo modo, será importante definir previamente si el ejercicio de memoria se hará sobre el barrio, sobre un conjunto de barrios o sobre la comuna, dependiendo de la escala territorial que se quiera abordar. Esto debe quedar claro cuando se entreguen las instrucciones del ejercicio.
- Para dar algunos ejemplos y estimular la memoria del grupo, se puede llevar una selección de imágenes que aludan a posibles hitos locales que sean reconocibles para quienes participan y sirvan como guía para el comienzo de la actividad.
- Según las características del grupo con el cual se trabaje, se deben tener consideraciones en la preparación de la técnica. Por ejemplo, si trabajamos con

un grupo de jóvenes y otro de personas mayores, tendremos que escoger soportes e imágenes de referencia que puedan ser pertinentes para ambos.

- Para amenizar, cumpla su sueño de ser DJ y póngase unos buenos temones a volumen moderado, siempre pensando en el gusto de quienes participan de la actividad. No se robe el protagonismo, evite subirse a bailar arriba de las mesas.

Procedimiento

1. Tras saludar y dar la bienvenida, la persona que facilita presenta la actividad e invita a quienes participan a conocerse y conectar un poco más a través de un ejercicio de memoria sobre la historia del barrio o la comuna, según se haya definido previamente.
2. En este punto, según las necesidades del grupo, podría ser significativo hacer una introducción sobre la importancia de descubrir y conectarnos con la memoria local. También se puede hacer una ronda de presentación donde cada persona pueda presentarse y contar brevemente qué la motiva a participar de este encuentro.
3. Para comenzar, si el grupo es muy grande, se divide en subgrupos o mesas de trabajo. Se recomienda que no sean grupos de más de 8 o 10 personas, más que nada para que todas y todos tengan tiempo de opinar y aportar tranquilamente. A cada mesa se le entrega un papelógrafo con la línea de tiempo, un par de círculos de cartulina por cada participante y varios post-it. También se le asigna un rango de tiempo predefinido: deben escribir el año inicial en el recuadro que está al lado izquierdo de la línea, y el año final en el del lado derecho.
4. Se pide a cada mesa identificar hitos o sucesos que hayan afectado de alguna manera al territorio en el rango temporal que les tocó. Pueden ser hechos ocurridos ahí o en otro lugar, pero que hayan generado impacto. Algunas preguntas que pueden hacerse para movilizar la reflexión ¿Qué hechos ocurridos en este rango de tiempo marcaron la historia de este territorio? ¿Qué significaron para ustedes esos hechos? La idea es que cada mesa identifique al menos un hito por participante, anotándolo en el círculo de cartulina, indicando el año en que ocurrió y pegándolo en la línea del tiempo en orden cronológico. A modo de complemento, en los post-its pueden incluir comentarios sobre qué cosas (consecuencias inmediatas o posteriores, emociones, sensaciones, etc.) generó ese hito. Para estimular y motivar a quienes participan, en este momento puede ser útil mostrar fotografías de algunos hitos locales que hayan sido previamente seleccionados.
5. Cuando todos los grupos hayan terminado, se invita a un plenario donde un par de representantes de cada mesa puedan mostrar su línea del tiempo, contarle al resto los hitos recogidos y lo que significaron para el grupo.
6. Del mismo modo, terminado el plenario, es posible hacer algunas preguntas que promuevan la reflexión en torno a posibles aprendizajes que la técnica pueda aportar ¿Por qué puede ser importante conversar sobre la memoria local de nuestros barrios de manera colectiva? ¿Qué cosas podemos aprender de nuestro pasado? ¿Qué estamos haciendo hoy para aprender de nuestra historia y proyectar un mejor futuro?

Desafíos de la facilitación

- Mediante una línea del tiempo se pueden abordar muchas temáticas además de la historia de un barrio o una comuna. Todo dependerá de la intención con la cual se ponga a disposición la técnica, de las características del grupo y de sus intereses. Por ejemplo: si el trabajo se realiza con una agrupación que presenta demandas históricas asociadas a la vivienda, se puede realizar sobre esa temática *¿Qué hitos / sucesos han marcado la historia de las demandas de vivienda a nivel local?* Para que la magia fluya, la clave está siempre en definir bien la temática y establecer una buena pregunta movilizadora. 😊
- En este tipo de técnicas pueden surgir relatos sobre hechos históricos que sean conducentes a algún tipo de tensión y/o confrontación en el desarrollo del ejercicio (como podría ocurrir, por ejemplo, con hitos ocurridos en el marco del dictador cívico-militar chileno). Ante este tipo de situaciones, es relevante ser enfáticos en que la memoria histórica es un constructo amplio e inclusivo, donde entran las experiencias y relatos de todas las personas que vivieron y fueron impactados por un hecho, sea de manera directa o indirecta. Esto implica tener la capacidad de escuchar y de respetar las distintas miradas que existen sobre un hecho, sin juzgar y/o anular ninguna experiencia, menos cuando esta conlleva sufrimiento o dolor.

¿Para qué sirve?

- Valorar las distintas aproximaciones o significados que pueden existir en un grupo sobre la idea de participación para construir una consigna que represente al colectivo y dé cuenta de la diversidad propia del concepto.

Recursos

- Post-its, papelógrafo o pizarra y lápices o plumones. Para la elaboración del soporte que contenga la consigna final, se pueden sugerir soportes físicos o digitales como Canva u otras herramientas intuitivas de diseño.

Preparación

- Para esta actividad puede ser importante leer previamente textos que problematicen la idea de participación ciudadana que suele imperar en los contextos institucionales. Te sugerimos leer el primer capítulo del *Articulario: Convicciones, orientaciones y técnicas para la facilitación de diagnósticos participativos en contextos vulnerados* (2019). Disponible **aquí**.

Procedimiento

1. Se comienza saludando y dando la bienvenida a las personas participantes. Quien facilita invita al grupo a reflexionar en torno a la idea de participación, abriendo el dialogo a partir de la pregunta: *¿Qué es para ustedes la participación?*

Como la pregunta puede ser un poco amplia, y dependiendo de las características del grupo, es posible



poner a disposición algunas imágenes que permitan complementar el diálogo y/o aterrizar algunos aportes. Por ejemplo, pueden ser fotografías de votaciones electorales, reuniones familiares, juntas de vecinos, una persona levantando la mano, una marcha, un partido de futbol, etc. La idea es tratar de cubrir distintas ideas de participación que puedan existir.

2. Se solicita proponer individualmente al menos 3 ideas o palabras que asocian a la idea de participación y escribir cada una en un post-it, dando un tiempo prudente para elaborar las respuestas. Cuando hayan terminado, según lo que sea más cómodo para cada persona, pueden leer o no sus post-its antes de entregarlos.
3. A medida que se van recibiendo los aportes del grupo, quien facilita los va registrando en una pizarra o papelógrafo

de manera de ir construyendo una definición colectiva con los aportes individuales. La intención es poder (re) construir el universo de posibilidades que existe en torno a la idea de participación, con el fin de visualizar y poner en valor la diversidad que esta palabra supone tanto a nivel conceptual como en su ejercicio concreto.

A modo de síntesis, cuando se hayan incorporado todos los aportes, quien facilita puede establecer categorías o conceptos clave por similitud o repetición. Esto hará más sencilla la tarea de levantar una definición propia y/o consigna por parte del grupo.

4. Según el interés del grupo en la temática, es posible profundizar la reflexión a partir de algunas preguntas como *¿Por qué existen tantas formas de participación? ¿Qué formas de participación observamos en nuestros barrios? ¿Todas las formas de participación cuentan con la misma validez? ¿Qué diferencias existen?* El objetivo es siempre poner en valor el carácter diverso que tiene el ejercicio participativo y los aspectos que originan las diferencias entre unas formas y otras. Si a partir de estas reflexiones se generan contenidos adicionales que enriquezcan los apuntes previos, es importante agregarlos en la pizarra o papelógrafo.
5. Considerando los aportes, categorías y/o conceptos clave establecidos colectivamente, se invita al grupo a elaborar su propia consigna y/o definición de participación, haciendo uso de un soporte de su elección para plasmarla y darla a conocer. Pueden usar imágenes tipo collage, diseñar un lienzo, un afiche u otra forma de expresión que les motive o represente. Dependiendo

del tamaño del grupo, este paso puede realizarse en un solo grupo o en varios más pequeños.

Como alternativa, y dependiendo de los recursos disponibles, es posible utilizar como soporte digital para elaborar la consigna aplicaciones como Canva o algún formato de publicación de alguna RRSS (post de Instagram, video de Tik-Tok, etc.). Lo importante es que el diseño que enmarca el mensaje se realice de manera colectiva.

● Desafíos de la facilitación

- Es importante que la persona facilitadora se familiarice con una noción abierta y problematizadora de la participación para poder apoyar al grupo en la construcción colectiva del concepto e ir generando una síntesis coherente de las ideas que van emergiendo.
- De realizarse uno o más soportes físicos con la(s) consigna(s) acordadas por quienes participaron, es relevante lograr su socialización / exposición en alguna instancia local que dé cuenta del trabajo realizado. Del mismo modo, estas elaboraciones colaborativas pueden ir enriqueciendo el espacio físico en el cual se realizan las actividades con el grupo: sus contenidos y elementos simbólicos podrían entregar elementos que enriquezcan el desarrollo y/o la reflexión sobre otras temáticas que se aborden en el futuro.

Técnicas para identificar y priorizar necesidades

Toda mejora inicia cuando identificamos una necesidad, un problema, o una oportunidad. Y cuando queremos hacerlo de manera colectiva, inclusiva y participativa, viene bien conocer algunas técnicas que nos ayuden a responder a las necesidades específicas de ciertos grupos, a hacernos las preguntas precisas, o simplemente a ordenarnos un poco.



¿Para qué sirve?

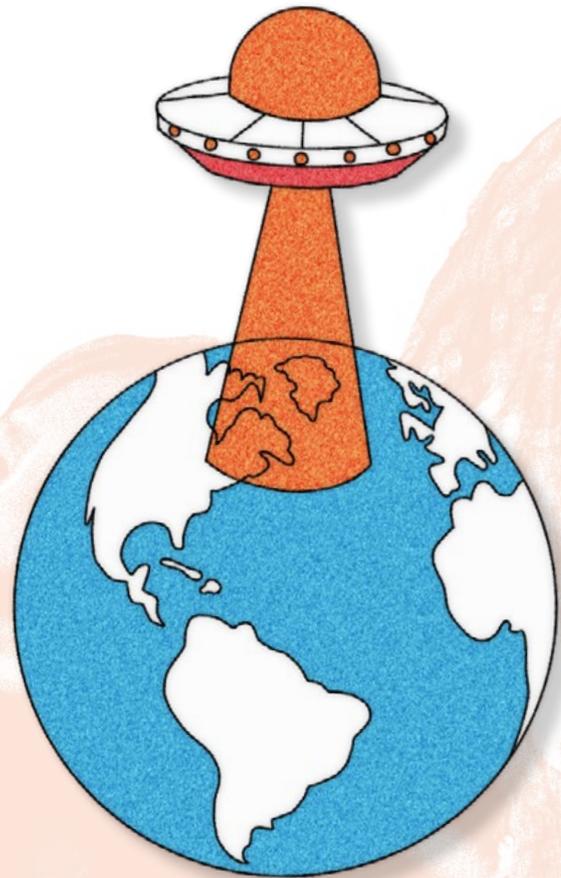
- Esta técnica lúdica e imaginativa permitirá al grupo reflexionar y analizar algún aspecto o dimensión del territorio desde un punto de vista externo, indagando en posibles necesidades, aspectos favorables, saberes, prácticas locales, etc.

Recursos

- Hojas, lápices, plumones y papelógrafos.

Preparación

- Definir previamente la o las dimensiones o temáticas que se trabajarán. Por ejemplo: calidad de los espacios públicos, vida en comunidad, cuidado del medioambiente, etc. Según la cantidad de dimensiones o temáticas, se establecen los planetas y sus respectivos habitantes.
- Usando la imaginación, inventar los respectivos planetas y sus características según las dimensiones que se quieran abordar. Por ejemplo:
 - *Planeta Paublis*, donde las personas tienen a disposición lugares públicos seguros, cómodos y aptos realizar diversas actividades para la vida en comunidad.
 - *Planeta Amabulis*, donde las personas se conocen, se respetan a pesar de sus diferencias, y confían unos de otros, colaborando siempre para tener una buena vida.
 - *Planeta Verdicus*, donde sus habitantes cuidan mucho la naturaleza, se relacionan de manera sustentable con ella, ya que casi no producen basura, permitiendo tener entornos más limpios y seguros.



Procedimiento

1. Dependiendo de la cantidad de participantes y de las dimensiones o temáticas que se quieran abordar, se divide al grupo en equipos de hasta 3-4 participantes. Si son pocos participantes, también es posible trabajar en duplas. Hecha la división, a cada subgrupo se le asigna un extraterrestre y se le explica cuál es su planeta de origen y cómo es la vida allí.
2. Se da un tiempo a los equipos para que puedan imaginar el planeta de origen del extraterrestre: cómo se ve el lugar, cómo es su forma de vida, qué otras cosas hacen, etc. La idea es dar un tiempo breve para echar a andar la imaginación. Dependiendo de las características del grupo y del objetivo de la actividad,

también se puede solicitar que el equipo acuerde cómo se podría ver el extraterrestre y que realicen un dibujo en común.

3. Terminado lo anterior, se solicita imaginar lo siguiente: el extraterrestre es enviado a la Tierra con la misión de comparar el estilo de vida de su planeta con el de los terrícolas del barrio donde se está realizando este trabajo. Así, el extraterrestre llega al territorio, se relaciona con este y sus habitantes. La capacidad creativa y de animación de quien facilita para motivar al grupo en esta parte, es clave.
4. A partir de lo anterior, se orienta el diálogo y reflexión de los equipos con las siguientes preguntas: ¿Qué fue lo que más le gustó al extraterrestre de nuestro territorio? ¿Qué fue lo que menos le gustó? Si se quedara a vivir aquí, ¿qué conocimientos o valores podría aportarnos sobre cómo viven en su planeta? ¿Qué conocimientos podríamos aportarle nosotros? Se invita a tomar nota sobre los distintos aportes y acuerdos que se generen.
5. Por último, quien facilita reúne a los y las participantes en plenario y cada subgrupo presenta a su extraterrestre, su planeta de origen y las respuestas que se acordaron a las preguntas sobre su visita al territorio.

Desafíos de la facilitación

Así como es importante trabajar la capacidad de observación y análisis sobre nuestros entornos, también es útil hacer ejercicios que nos pongan en el lugar de personas que no habitan nuestros barrios, otros que son diferentes a mí, a mi cultura, a mi forma de ver la vida y de actuar en ella. Esto no sólo puede fortalecer la capacidad de empatizar con la diversidad de personas que componen la vida en comunidad, también ayuda a tomar conciencia de aspectos que quizás damos por sentados y/o hemos naturalizado en nuestra vida cotidiana y son relevantes de reconocer y analizar.

¿Para qué sirve?

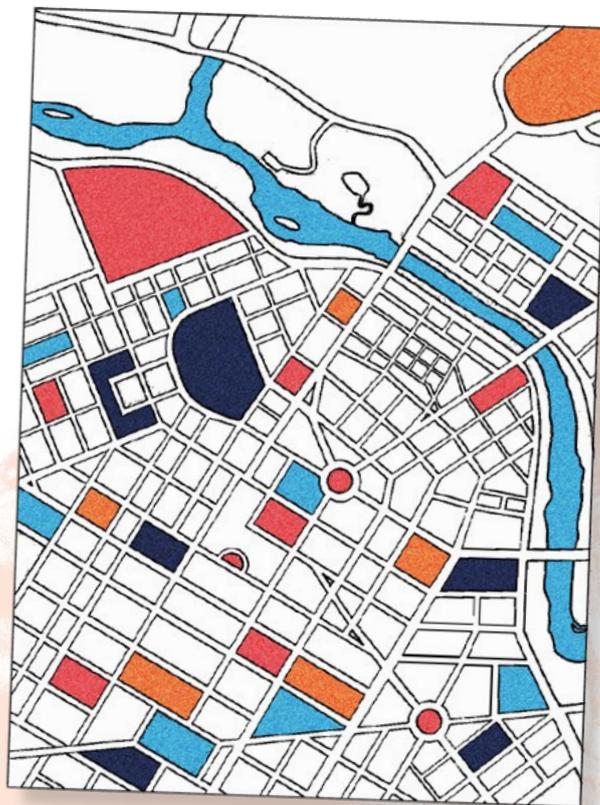
- Identificar recursos y necesidades locales mediante un mapa del barrio o sector que se desea abordar, poniendo en valor los saberes, conocimientos y/o o experiencias de quienes participan.

Recursos

- Mapa en formato grande, hojas blancas, cartulinas de colores, post-it, papelógrafo, tijeras, lápices, plumones, cinta adhesiva.

Preparación

- Dibujar o imprimir el mapa o plano del barrio o sector geográfico que se quiere abordar en formato grande. En caso de trabajar con más de un grupo, se debe considerar una copia o mapa por c/u.⁶
- Como el mapa es grande, es importante contar con un espacio o soporte que permita trabajar cómodamente. Puede ser sobre una mesa, instalado en un atril o pegado a la pared con algo que no dañe la superficie.
- Es muy importante encuadrar el ejercicio con objetivos y/o temáticas de análisis que respondan a las necesidades locales que se quieren identificar, respondiendo a la pregunta ¿Qué tipo de necesidades queremos identificar? Por ejemplo: lugares de encuentro o recreación juvenil existentes en el territorio, lugares que generan sensación de inseguridad, lugares de



la vía pública donde existe consumo de alcohol o drogas, problemas de infraestructura pública, etc. El ejercicio puede realizarse en base a una temática o varias, lo importante es que esto esté claro y se explique a quienes participan, para que su análisis tenga el enfoque correcto.

- Algunas técnicas que pueden ser un buen complemento previo o posterior a este ejercicio son La Marcha Exploratoria y el Sociograma.

⁴ En tamaño ideal de impresión sería el A1 (594 x 841 mm.). Una herramienta intuitiva para convertir fotos en posters es la página BlockPosters, que puedes conocer [aquí](#). Está en inglés, pero haciendo click en el botón derecho sobre la página puedes marcar la opción "Traducir al español".

Procedimiento

1. Tras saludar y dar la bienvenida al grupo, quien facilita explica la actividad presentando el mapa del sector que se quiera abordar. Dependiendo del tamaño del grupo, del sector geográfico sobre el cual se quiera trabajar y/o de la cantidad de temáticas que se quieran abordar, es posible armar subgrupos para favorecer una participación más activa y/o un diálogo más profundo. Cada grupo debe trabajar con un mapa y tener claridad sobre las categorías o ejes temáticos que se trabajarán en el ejercicio.
2. Para iniciar el “mapeo”, se invita al grupo a realizar una lluvia de ideas que permita identificar elementos respecto de la(s) temática(s) que se quiera(n) abordar con la actividad. Si es posible que utilicen los nombres locales que se le dan a esos lugares o elementos, mejor. Una vez terminada la lluvia de ideas, es posible “ubicar” los puntos que se acuerden en el mapa, ya sea dibujándolos, escribiendo su nombre, o incorporando algún símbolo o ícono en caso de que se hayan elaborado previamente.
3. Se pueden hacer tantas lluvias de ideas como ejes temáticos se hayan acordado para analizar sobre el mapa que se trabajará. Lo importante es siempre propiciar el diálogo y los acuerdos para la identificación de estos elementos y su ubicación en el mapa; darle cabida a los relatos locales, a las experiencias, opiniones y visiones del grupo que protagoniza el ejercicio. En caso de existir disensos sobre espacios, elementos o sus características, es igualmente relevante considerarlos y distinguirlos, poniendo en valor la diferencia como un pilar central de la vida en comunidad.
4. Al finalizar el ejercicio de mapeo se debe realizar una síntesis de los hallazgos. En caso de haber trabajado en subgrupos, cada uno expone el trabajo realizado. Mientras se van compartiendo estos hallazgos, quien facilita puede ir aportando preguntas que favorezcan el objetivo local propuesto para la técnica. Por ejemplo, si el ejercicio tiene un fin más descriptivo o cuantitativo, se pueden considerar preguntas orientadas a complementar los aportes de cada grupo con otros puntos o elementos (¿Qué otros espacios, elementos o problemáticas similares conocen en el sector? ¿Hay otro lugar donde esto esté comenzando a suceder? ¿Hay otros lugares donde esto haya ocurrido antes?). En caso de que la actividad tenga una orientación más orientada a la reflexión sobre elementos identitarios, narrativos o emotivos, se pueden proponer preguntas que profundicen en esos aspectos (¿Qué historias existen en torno a estos lugares o elementos? ¿Tenemos experiencias familiares o personales asociadas a ellos? ¿Cuáles? ¿Qué emociones asociamos a esos lugares o elementos?).

Cualquiera sea la temática que se quiera analizar, la idea es darle voz al mapa y que en él se puedan plasmar las percepciones, saberes, experiencias y/o vínculos que el grupo ha construido individual o colectivamente con los espacios o elementos que ahí se identifican. Para esto, según las características del grupo, es posible abrir la posibilidad de que utilicen distintos colores, dibujos o puedan incorporar consignas u opiniones asociadas a los espacios o elementos identificados, haciendo uso de post-its u otros recursos que se hayan considerado previamente. Mientras más se “apodere” el grupo del mapa, mejor.

● Desafíos de la facilitación

- Tan común como flexible y efectiva, se trata de una técnica cuyo provecho estará en directa relación con su preparación, la definición previa de las temáticas que se quieran abordar y las ganas que se le pongan a la facilitación.
- Una de las posibles reflexiones asociadas a esta técnica es la toma de conciencia individual y colectiva sobre el espacio que se habita y los distintos elementos que lo configuran. Estos, que pueden ir más allá de un listado de problemas o necesidades, también pueden asociarse a la identidad o memoria histórica local, las expresiones artísticas o culturales existentes, las iniciativas comunitarias impulsadas, las historias de reivindicación o resiliencia que ahí ocurren, etc. Como sabemos, muchas veces la estigmatización de ciertos territorios lleva a omitir la existencia de este tipo de elementos, que pueden favorecer una resignificación de la identidad local y, por qué no, potenciar factores conducentes a la asociatividad y/o resiliencia comunitaria.
- En caso de que los elementos que se visibilicen en este ejercicio despierten el interés por actuar, comunicar y/o denunciar alguna situación o problemática local, podría ser positivo canalizar esa energía a través de técnicas como La marcha exploratoria.

¿Para qué sirve?

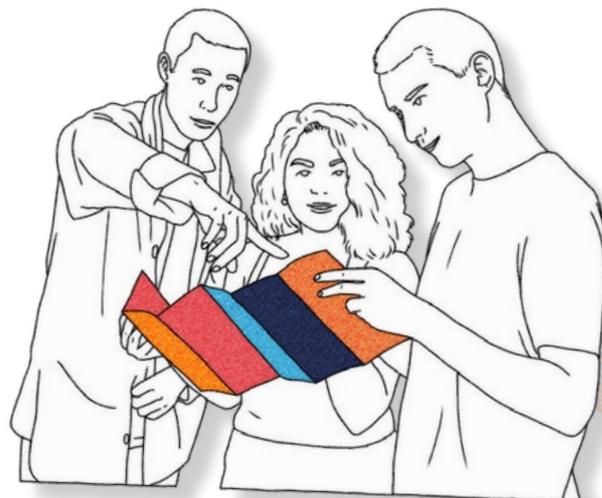
- Esta técnica consiste en una salida grupal dentro del barrio y/o sector predefinido para la identificación, análisis y registro de distintos aspectos y/o necesidades que sean de interés del grupo.

Recursos

- Hojas blancas, lápices, plumones, ficha de observación, papelógrafo (opcional)

Preparación

- Previo a la realización de la técnica se deben acordar 2 aspectos mínimos: qué se quiere “explorar” y dónde. Sobre lo primero, puede tratarse de una exploración donde se analicen varias temáticas o una sola. Las posibilidades son tantas como intereses posibles. Algunos ejemplos: temas medioambientales, de infraestructura pública o comunitaria, de diseño urbano, de memoria local, de expresiones artísticas-culturales, de percepción de seguridad, etc. Sobre lo segundo, puede realizarse en un tramo (con un punto inicial y otro de término), para lo cual deberá establecerse un recorrido común con ayuda de un mapa; o en un punto específico, como puede ser una



multicancha, una plaza, un punto de reunión, etc.

- También se recomienda contar con una ficha sencilla donde quienes participen puedan tomar nota de los distintos aspectos que observan en el recorrido, sea de manera individual, en duplas o en grupos pequeños. Aquí te dejamos un ejemplo básico, con un espacio de identificación y otro para registrar observaciones en 2 ámbitos. Recuerda que tanto los ámbitos como las preguntas inspiradoras pueden definirse colaborativamente con las personas que participarán en una actividad previa. Esto favorecerá la comprensión y pertinencia local de la técnica.

FICHA DE EXPLORACIÓN

NOMBRE DEL GRUPO EXPLORADOR:

TRAMO O PUNTO A EXPLORAR: *Multicancha del barrio*

FECHA:

ÁMBITO A OBSERVAR	PREGUNTAS INSPIRADORAS	OBSERVACIONES
Aspectos de infraestructura pública	¿La multicancha tiene el equipamiento necesario? ¿El equipamiento actual está en buen estado? ¿Los accesos son universales y están en buen estado? ¿La iluminación es la adecuada?	
Aspectos medioambientales	¿El entorno de la multicancha está limpio y bien mantenido? ¿La multicancha y su entorno cuenta con equipamientos que aseguren su limpieza e higiene? ¿Cómo percibimos la calidad del aire y los olores en este sector?	

Es muy importante asegurar que el grupo comprenda qué es lo que se quiere explorar y cómo utilizar la ficha de registro, para lo cual se recomienda preparar una breve introducción como encuadre inicial de la técnica.

Procedimiento

1. Tras saludar y dar la bienvenida al grupo, se realiza un encuadre para explicar la actividad y la ficha de exploración que deberán completar. Es importante que los ámbitos de exploración estén claramente definidos y que se puedan dar ejemplos para que quede lo más claro posible. En este momento también se puede aprovechar de acordar / definir la modalidad en que se realizará la exploración (en duplas, en grupos pequeños, etc.). También se pueden hacer ajustes en la ficha que incorporen las dudas y/o propuestas del grupo.
2. En el desarrollo de la actividad, será importante que quien facilita pueda ir chequeando el avance de los grupos y la comprensión de los ámbitos que están observando, motivando la colaboración, el diálogo y la participación activa, y cuidando aspectos como la seguridad.
3. Finalizada la exploración, se arma un círculo o plenario donde los grupos puedan compartir algunas impresiones e ideas registradas en su ficha. Para visibilizar y dialogar en torno a los aportes de la actividad, es posible llevar un papelógrafo donde se puedan registrar y organizar los

distintos hallazgos e ideas. Puede ser un papelógrafo en blanco o uno que contenga el mapa del recorrido o punto explorado para ayudar a situar los aportes del grupo.

4. Según el objetivo local que tenga la técnica, es posible hacer una reflexión final en torno a los aportes observados y su utilidad para la proyección de iniciativas, demandas u otros ámbitos que sean de interés del grupo.

Desafíos de la facilitación

- Este tipo de técnicas también pueden servir para explorar el mundo de las emociones y/o sensaciones que despiertan y evocan los distintos espacios sociofísicos que componen un territorio (*¿Cómo me siento caminando por este lugar? ¿Qué sensaciones me genera?: miedo, tristeza, inseguridad, frustración, alegría, rabia, seguridad, orgullo, pertenencia, etc.*). Este tipo de información puede ser un complemento muy interesante para fundamentar necesidades relacionadas, por ejemplo, con la seguridad comunitaria o el mobiliario urbano, aspectos que tienen el deber de incorporar la visión de la comunidad⁷.
- Junto con lo anterior, también se debe considerar que los lugares y recorridos presentan distintas características y usos según el momento del día, por lo que, según cual sea el objetivo local de la técnica, es posible considerar su realización en la mañana, al medio día o -tomando las medidas de seguridad necesarias-, en la noche⁸.

⁴ **¡Ojo con este ejemplo!** Te dejamos **aquí** un video sobre un programa realizado en el sector norte de Madrid, donde mediante marchas exploratorias se introdujo el enfoque de género en el diseño urbano de la capital española.

Buen ejemplo de esto son las marchas exploratorias nocturnas coordinadas por la Oficina de Seguridad Pública de la Municipalidad de Coyhaique, realizadas en conjunto con la comunidad y Carabineros. **Échale una miradita aquí.**

¿Para qué sirve?

- Para priorizar qué iniciativas o soluciones se abordarán, considerando el impacto que puedan tener y el esfuerzo que se debe desplegar para su desarrollo.

Recursos

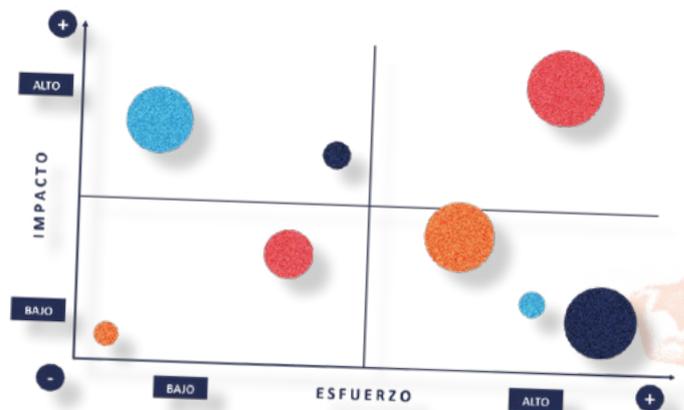
- Hojas y lápices.

Preparación

- Dependiendo de las características del grupo, es posible que todos trabajen en una única matriz, o dividirlos en subgrupos y que cada uno trabaje en una distinta. En este último caso, se sugiere poder elaborar previamente la matriz y entregarla a modo de hoja de trabajo, para que todos los grupos trabajen con el mismo material de base.

Procedimiento

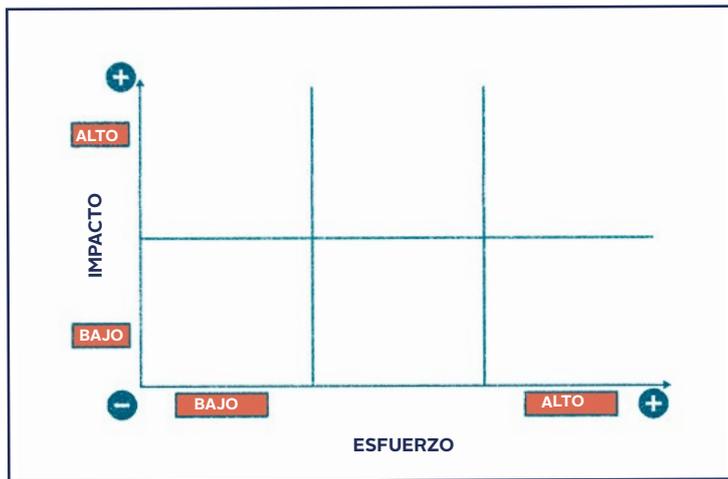
1. Se introduce la técnica reforzando la importancia de poder priorizar la realización de iniciativas o soluciones para poder avanzar con su(s) gestión(es). Para eso, analizaremos las distintas ideas que se quieren impulsar en base a 2 criterios: el impacto y el esfuerzo.
 - **¿Qué es el IMPACTO?** En el ámbito social, podría asociarse a la cantidad de personas beneficiadas que genera una acción, iniciativa o proyecto. Pero como no todo puede ser cuantitativo, también pueden incorporarse otros criterios, como podría ser el de acceso a bienes / servicios básicos, o uno de equidad, donde se pongan en valor las necesidades de grupos que se



encuentran en situación de exclusión o mayor vulnerabilidad en comparación con la población en general (adultos mayores, niñeces, migrantes, mujeres, etc.). Por supuesto, también deben considerarse otros posibles criterios locales de impacto, que obedecen a las características únicas de cada territorio o comunidad.

- **¿Qué es el ESFUERZO?** Es la cantidad de horas, personas y/o recursos en general que se necesitan para ejecutar, desarrollar, construir e implementar una iniciativa o proyecto, que puede estar orientada a crear algo desde cero (como la construcción de una multicancha), o a mejorar algo que ya existe (equipamiento de una sede, capacitaciones, etc.)

2. Tras explicar los dos criterios de análisis, puede dibujarse en una pizarra o papelógrafo una matriz de dos niveles y doble entrada. En la línea vertical se incorpora la variable IMPACTO, con un nivel “bajo” y otro “alto”; en la horizontal se hace lo mismo con la variable de ESFUERZO. La matriz debe verse más o menos así:



peatonal, iluminar una calle con alto tráfico peatonal y alta tasa de actos delictivos y/o de violencia, etc.

- **Cuadrante 2: Impacto y esfuerzo alto. Proyectos principales.** Son aquellas oportunidades importantes que requieren de una planificación detallada, altos niveles de coordinación, despliegue técnico y/o inversión. Deben ser ejecutadas con sentido de urgencia y eficiencia, asegurando su seguimiento. **Ejemplo:** Construcción de una multi-cancha. Si se hace un buen diagnóstico previo, puede beneficiar a much@s. Requiere de gestión de redes, muchos recursos y planificación.
- **Cuadrante 3: Impacto y esfuerzo bajo. Ni fú ni fá.** Son necesidades o iniciativas que deben considerarse con una prioridad más baja. Se recomienda tenerlas en segundo plano, pero en vista, para profundizar sus posibles impactos, encadenarlas con otras oportunidades, etc. **Ejemplo:** Equipamiento de sedes que tienen una baja utilización. Posible reenfoque: ¿Y si, previo a esta necesidad, desplegamos estrategias que permitan posicionar el uso de la sede por parte de la comunidad?
- **Cuadrante 4: Impacto bajo y esfuerzo alto. Pah la casa.** Son iniciativas que consumen muchos esfuerzos y generan pocos beneficios en el entorno, por lo que es recomendable descartarlas o reenfoclarlas para evitar pérdidas de tiempo y/o de recursos. **Ejemplo:** Implementación de puntos verdes sin sensibilización a la comunidad ni encadenamiento con recolectores y gestores de residuos.

3. Antes de iniciar el análisis, se sugiere realizar un par de ejemplos para que todas las personas que participan puedan comprender la lógica de la planilla. Tras esto, se comienzan a analizar una a una las distintas ideas o iniciativas que han venido siendo propuestas por el grupo; primero atribuyéndole un nivel de impacto y luego uno de esfuerzo. Según el nivel que se le defina en cada criterio, se escribe la iniciativa en el cuadrante que le corresponda.
4. Una vez que se hayan analizado todas las ideas, iniciativas o proyectos, se proponen las siguientes categorías y orientaciones de gestión para los distintos cuadrantes:
 - **Cuadrante 1: Impacto alto y esfuerzo bajo. Beneficios rápidos.** Son las iniciativas, acciones o proyectos que generan beneficios rápidos, por lo que deberían ser gestionadas de manera ágil y prioritaria. La clave está en hacer un buen levantamiento de la necesidad (participativo, con evidencias, etc.) y mapear recursos que puedan tener una gestión ágil. **Ejemplo:** Ponerle internet a una sede comunitaria muy utilizada por las y los vecinos, poner elementos disuasivos o señaléticas en una intersección con alta tasa de atropellos por velocidad y alto tráfico

5. En base a las categorías previas, y a modo de síntesis y cierre del ejercicio, es posible que el grupo acuerde una priorización de las iniciativas analizadas y establezca compromisos de acción para el corto y mediano plazo con el objetivo de llevarlas a cabo.

Desafíos de la facilitación

- Según el tipo de iniciativas que se analicen, las variables de impacto y esfuerzo pueden involucrar aspectos técnicos que no estén al alcance del grupo. En este caso, se sugiere convocar a la actividad o realizar una validación posterior con personas que puedan tener conocimientos técnicos en las materias, para que el ejercicio incorpore todas las variables posibles y la priorización se haga con la mayor cantidad de información posible.

Técnicas para idear iniciativas

Si queremos ir un paso más allá, después de identificar las necesidades viene el momento de ponernos creativos y sentarnos a pensar o imaginar cómo nos gustaría que fueran las cosas, crear posibles iniciativas y/o proyectos que puedan satisfacerlas. Se trata de un momento que podemos abordar como comunidad, pero donde también podemos convocar a otros actores del entorno para que nos aporten con sus conocimientos o recursos.



¿Para qué sirve?

- Para imaginar soluciones o ideas novedosas a través de la investigación y aplicando distintos enfoques a un mismo problema.

Recursos

- Hojas y lápices.

Preparación

- Al tratarse de una técnica basada en la observación de otras experiencias, es importante que quien facilita pueda realizar una breve indagación previa para aportar algunos casos donde se hayan abordado problemáticas similares y llevar la info. impresa o en algún formato que permita su revisión en la sesión ¡San Google todo lo encuentra!



Procedimiento

1. Comenzamos realizando una introducción sobre una problemática que haya sido identificada previamente a nivel local y que el grupo haya decidido abordar.
2. El espíritu de esta técnica es pensar que otras personas pueden haber resuelto el mismo problema o uno similar anteriormente en otro lugar, sea dentro del país o en cualquier lugar del mundo. Para esto, es importante poder hacernos preguntas como ¿Dónde tienen o han tenido el mismo desafío o problema? ¿Quién o quiénes se ha enfrentado antes a este problema o algo parecido? ¿Cómo lo han abordado? ¿Con qué recursos han contado?
3. Para incentivar el inicio de esta reflexión y promover la inspiración del grupo, podemos poner a disposición casos que hayan sido previamente investigados por quien facilita. Las experiencias pueden aportar con uno o más elementos asociados a la problemática que se quiere abordar, lo importante es cruzar experiencias con nuestra realidad local para comenzar a elaborar una idea propia.
4. Dependiendo de la diversidad de saberes que estén participando de la actividad, es posible abrir las preguntas motoras al grupo para que puedan aportar con otras experiencias conocidas por ellas y ellos.
5. Tras identificar algunos casos, es posible proponer otras preguntas para poder ir desarrollando nuestra

propia solución local ¿Qué aspectos de esta(s) experiencia(s) nos sirven para nuestra propia idea? ¿Con qué recursos contaron esas personas para abordar la problemática? ¿Qué otras organizaciones o instituciones se involucraron? ¿Qué ajustes habría que considerar para que las cosas que nos sirven de esta(s) experiencia(s) se adecúen a las necesidades locales?

6. Se puede cerrar la técnica haciendo una síntesis de los hallazgos que pueden servir para la solución local que se desea abordar. Del mismo modo, según las capacidades e intereses del grupo, es posible acordar la formación de una comisión que pueda continuar indagando en experiencias que puedan servir de referencia para ser revisadas en futuras reuniones.

● **Desafíos de la facilitación**

Esta técnica funcionará mejor si se convoca a un grupo diverso donde pueda haber personas con experiencia en las problemáticas que se quieren abordar. A mayor diversidad de conocimientos o saberes, mayores posibilidades hay para cruzar ideas provenientes de distintos contactos.



¿Para qué sirve?

- Para visualizar y aterrizar ideas o iniciativas usando la imaginación.

Recursos

- Hojas, papeles, papelógrafo y plumón.

Preparación

- Esta técnica está basada en la visualización, que es cuando cerramos los ojos y nos dejamos llevar por nuestra imaginación para poder conectarnos con ideas, recuerdos o sueños mientras alguien nos va dando algunas instrucciones. El objetivo es que cada persona logre pensar en imágenes de manera clara y nítida, viéndose a sí misma experimentando ciertas situaciones y/o sensaciones.
- Como te imaginarás, para que esto funcione es importante que quien facilita practique un poco las instrucciones que irá dando, además de poder preparar un espacio tranquilo y bien ambientado para favorecer la disposición de quienes participen en el ejercicio.
- Del mismo modo, para que la experiencia y sus aportes sean útiles, es clave poder ajustar el relato a una iniciativa, temática y/o situación que le haga sentido a quienes participarán y esté en línea con los objetivos del proceso que se está realizando.



Procedimiento

1. Tras explicar a las y los participantes cuál es el objetivo de la sesión y entrar un poco en ambiente, se solicita cerrar los ojos y se van abordando los siguientes pasos, con un relato que puede ser más o menos así:
2. *Imagina que a tu organización o agrupación ganó un premio importante por haber realizado un proyecto innovador y de gran impacto relacionado con _____ [incorporar área o temática de interés que se desea abordar]. El premio se entregó en La Moneda, fue algo bacán para la comunidad; nos sacamos la cresta. Han pasado algunos días de ese evento, y te encuentras con que salió una nota en el diario dando a conocer el proyecto. Lo compras y te sientas en un local para*

poder leerlo detalladamente. ¿Qué diría este artículo sobre el proyecto y la organización / agrupación? ¿Cuáles son los principales titulares y comentarios? ¿Qué aspectos se destacan sobre la solución que el proyecto logró? ¿Cómo se hizo? ¿Quiénes se involucraron y de qué maneras? Démonos unos minutos para imaginar este artículo que nos llena de orgullo.

3. Tras dar unos minutos para que las personas puedan imaginarse detalladamente ese momento, se les invita a escribir todo lo que puedan en relación al artículo, usando lápiz y papel. Puede hacerse así: *Ahora vamos a darnos 15-20 minutos para escribir todas las cosas que vimos en el artículo, lo que más se destacaba del proyecto y de la organización. Expláyate, sé libre de incluir los detalles que consideres necesarios y que más te entusiasmen, por más locos que parezcan. Este es un momento para soñar con el futuro.*
4. Ahora que cada persona tiene una idea más elaborada del proyecto o iniciativa que se quiere desarrollar, se propone intentar establecer metas específicas que se deben cumplir para que ese proyecto y ese premio se hagan realidad.

Ahora que ya tenemos un proyecto imaginado, trabajaremos de atrás hacia adelante buscando las principales acciones que permitieron llegar hasta ahí; es decir, desde la fecha de la publicación hasta el día de hoy.

- *Primero, vamos a pensar en qué hitos tienen que ocurrir para que esta visión se haga realidad. Traza una línea horizontal en el papel y ubícalos de derecha (que representa la fecha en que nos ganamos el premio) a izquierda (que representa el “hoy”). De esta manera, tendremos*

nuestra primera línea del tiempo para proyectar este sueño. [Se dan 10-15 minutos para este ejercicio. Como referencia, se puede indicar que deben ser al menos 3 y máximo 6 hitos, según la complejidad de la iniciativa que se quiera proyectar. La idea es que sean hitos significativos, amplios, ya que en el próximo paso se entra a las acciones más específicas]

- *Ahora debemos identificar qué retos o tareas específicas han de superarse para alcanzar cada hito identificado. Mientras más concretos sean, mejor. Nos damos un par de minutos por cada hito y anotamos las tareas u objetivos que le corresponden abajo. [Se dan 10-15 minutos para esto. Es importante que se trate de tareas o retos específicos, concretos e idealmente medibles o comprobables de alguna manera, para favorecer una proyección concreta y aterrizada de la idea].*

5. Terminado lo anterior, se puede incorporar un espacio de plenario donde cada persona pueda exponer al resto su idea, hitos y acciones específicas identificadas. Este puede ser un buen momento para que la persona que facilita retroalimente sobre la coherencia de los ejercicios y refuerce positivamente la participación e involucramiento del grupo.

Desafíos de la facilitación

Las técnicas que incorporan la imaginación requieren de mucho involucramiento por parte de quienes participan y preparación de quien las facilita. Elegir buena música para favorecer la relajación y conexión, preparar un buen guion para el relato de la visualización y usar un tono de voz pausado y claro son aspectos que pueden ser de gran ayuda.

Técnicas para evaluar iniciativas

La cosa no termina cuando se ha implementado una acción, iniciativa o proyecto. En el camino pueden pasar muchas cosas, y como comunidad es muy importante tener la capacidad de observarlas, analizarlas y emitir opiniones de manera organizada.

Ya sean iniciativas llevadas a cabo por la comunidad, el municipio u otras entidades vinculadas al territorio, es importante que las y los vecinos desarrollen la capacidad de evaluar las acciones y/o proyectos que se implementan en sus entornos, con el fin de movilizar mejoras en el desarrollo local y/o fortalecer el funcionamiento de las distintas instituciones involucradas. Con distintos niveles de dificultad y profundidad, las dos técnicas que sugerimos aquí tienen ese objetivo.



¿Para qué sirve?

- Esta es una técnica ágil, liviana y lúdica que nos permite evaluar distintos aspectos de una iniciativa, reunión, taller, asamblea, etc.

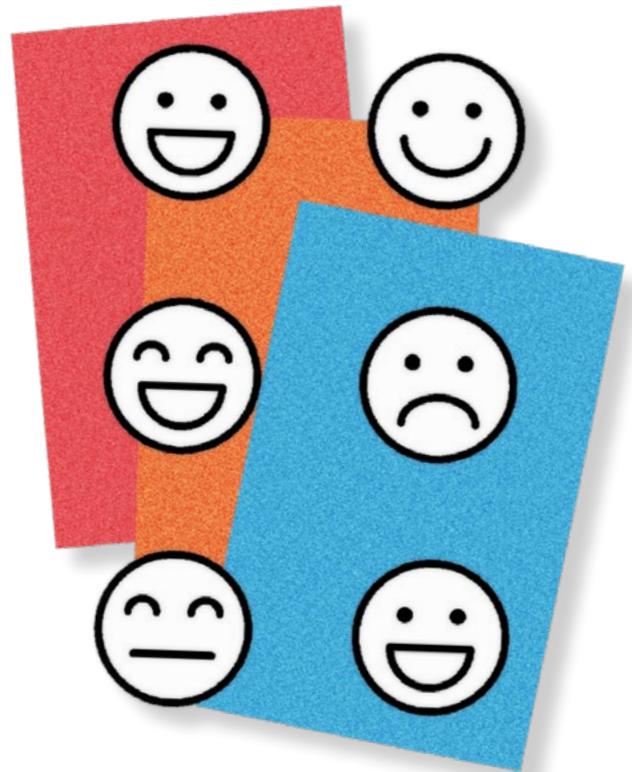
Recursos

- Tarjetas o cartulinas pequeñas con los colores del semáforo (rojo, amarillo y verde)
- Emoticones con expresiones diversas. Incorporar, al menos, un gesto de felicidad o entusiasmo, uno más neutro y uno de molestia o desmotivación.



Preparación

- Contar con el material didáctico impreso (colores del semáforo y emoticones) y repetido según la cantidad de participantes. Una forma de ahorrar materiales es poner los colores del semáforo y/o los emoticones en un papelógrafo, y que las personas marquen al lado su elección.
- Según las necesidades de la actividad y/o de quien facilita, es posible ocupar una modalidad o ambas.
- Dentro de lo mismo, será importante definir previamente qué aspectos de la iniciativa, reunión o taller se quieren evaluar. Puede realizarse una valoración general o indagar en algún aspecto específico.



Procedimiento

1. La persona que facilita pide al grupo conectar con la actividad recién desarrollada y explica que, para poder ir mejorando estas instancias de trabajo, es muy importante contar con la opinión de quienes participaran.
2. Tras realizar la introducción, se entregan las instrucciones asociadas al aspecto que se desee evaluar que haya sido previamente definido. Algunos ejemplos:

Modo semáforo

“Cuéntenos qué les pareció en general la iniciativa revisada / la actividad realizada. Si les gustó, usen el color verde; si no les gustó, usen el color rojo.

Si ni les gustó ni les molestó, usen el color amarillo.”

“Evalúen qué tan útil les pareció esta instancia. Si les pareció útil, usen el color verde; si no, el color rojo. Si les pareció más o menos útil, el amarillo”.

“Evalúen qué tan clara les pareció la información entregada en la reunión. Si les pareció clara, usen el color verde; si no, el rojo. Si les pareció más o menos clara, el amarillo”.

Modo emoticones

“¿Qué emoticón representa mejor cómo se sintieron hoy?”

“¿Qué emoticón representa su sentir en relación a la iniciativa propuesta?”

“¿Qué emoticón refleja su sensación con las decisiones que se tomaron hoy?”

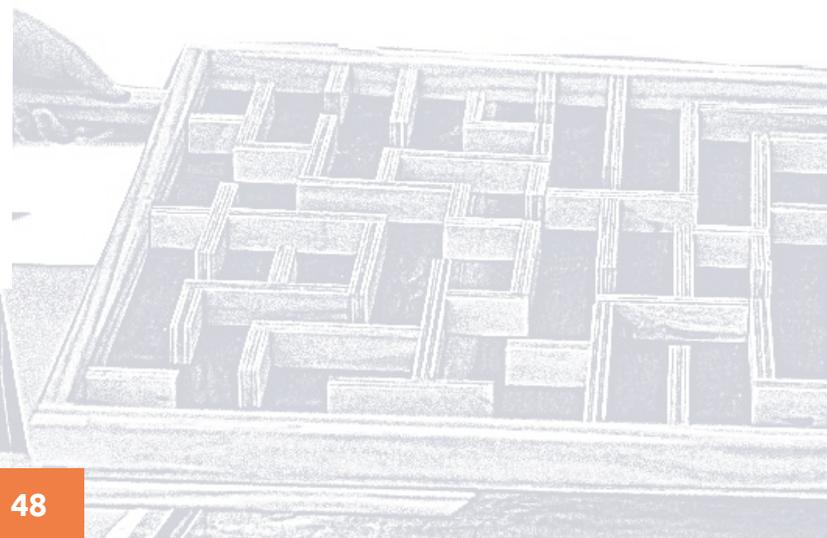
Si vemos que puede ser un aporte y que no generará mayor incomodidad, en ambas modalidades es posible indagar los motivos de la elección de cada persona.

3. Es muy importante que quien facilita preste especial atención a la retroalimentación que se está entregando, agradeciendo los aportes y, si corresponde, comprometiendo mejoras para futuras actividades.
4. Indistintamente de la modalidad que se haya utilizado, quien facilita puede terminar el ejercicio reforzando la idea de que entregar retroalimentación o evaluar lo que se está haciendo nos fortalece como comunidad y nos permite mejorar.

Desafíos de la facilitación

Como podrás intuir, los emoticones pueden servir para abrir conversaciones sobre aspectos emotivos que existan en torno a lo que se esté realizando. Sobre esto, es importante recordar que las emociones son un componente central de la vida humana y en comunidad, y hablar de ellas puede ser muy positivo para la iniciativa, proceso o actividad que se esté llevando a cabo.

Cuando facilitamos actividades participativas es clave poder recibir información sobre el trabajo que estamos realizando, y este tipo de técnicas son perfectas para eso. Y después viene lo realmente importante: ser capaces de ir incorporando mejoras que fortalezcan cada vez más nuestro quehacer. Algunos ámbitos en los que podemos indagar con cualquiera de las dos modalidades: duración de la actividad, utilidad de las técnicas realizadas, claridad de la información expuesta, dinamismo de la reunión, entre otros.



¿Para qué sirve?

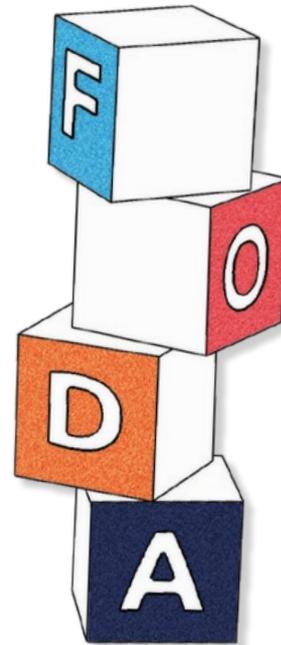
- También conocida como matriz DAFO, esta popular herramienta sirve para determinar estrategias a partir de la identificación y valoración de aspectos internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) de un proyecto o iniciativa.

Recursos

- Una matriz FODA, papelógrafos y lápices.

Preparación

- Un aspecto básico para poder realizar un buen análisis FODA es definir con claridad el objetivo. Esto puede parecer obvio, pero se trata de un error común que le quita foco y profundidad al ejercicio. ¿Qué queremos analizar? ¿Una iniciativa que está comenzando? ¿Una iniciativa que acaba de terminar? ¿La situación local actual para llevar a cabo una iniciativa? ¿Nuestro desempeño como equipo para poder impulsar un proyecto? Definir el objetivo permite establecer los límites del análisis, diferenciando lo interno de lo externo. Es algo que puede esclarecerse previamente o en el ejercicio mismo, pero que debe quedar claro a todas las personas que participen del análisis.
- La matriz FODA puede venir dibujada en papelógrafos para trabajar en subgrupos, o podemos elaborar una única matriz en una pizarra para que trabajemos todas y todos sobre ella. Esto dependerá del tamaño del grupo y de la estrategia que se quiera seguir.



- Si se decide realizar el ejercicio en grupos, se deben contar con la infraestructura y los materiales necesarios (papelógrafos, hojas, plumones o lápices, etc.). También es posible analizar la posibilidad de sumar a personas que moderen cada mesa, lo que podría favorecer el orden y la capacidad de síntesis en el trabajo por mesas.

Procedimiento

1. Tras recibir a quienes participarán del ejercicio, se debe explicar con la mayor claridad posible qué es lo que se analizará con la matriz y para qué, buscando activamente resolver todas las dudas que pueda haber al respecto. Luego, y según cómo se haya previsto la realización del ejercicio, se dispone a las personas en el espacio físico y se entregan los materiales para comenzar a trabajar.
2. Para asegurar que todos tengamos el mismo horizonte de trabajo, podemos iniciar el ejercicio escribiendo el objetivo del análisis en la parte superior de la matriz. Hecho esto, se deben trabajar uno a uno los cuatro aspectos que incorpora la matriz, explicando cada uno y realizando preguntas que fomenten el surgimiento de aportes, sugerencias o propuestas por parte del grupo. Aquí te dejamos alguna tabla con la explicación que puede darse y algunos ejemplos de preguntas, que deberán ser ajustados según el objetivo local del ejercicio:

ASPECTO	¿QUÉ ES?	PREGUNTAS PARA IDENTIFICARLO
FORTALEZA	Son los puntos fuertes internos que dependen del proyecto / iniciativa y/o están bajo control. Generalmente se nos pueden venir a la cabeza aquello en lo que somos buenos, pero también podemos encontrar fortalezas preguntándoles a otras personas su opinión.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué somos mejores? • ¿Cuáles son las ventajas del proyecto o del equipo que lo lleva a cabo? • ¿Con qué recursos o capacidades contamos? • ¿Qué puntos fuertes ven otras personas en el proyecto / iniciativa o en nosotros como grupo?
OPORTUNIDADES	Características o elementos externos que se pueden aprovechar. Como las amenazas, no tenemos control directo sobre las oportunidades, pero sí podemos hacer cosas para aprovecharlas.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tendencias existen relacionadas con la idea / proyecto? • ¿Qué cambios tecnológicos relacionados con el proyecto o iniciativa pueden ser una oportunidad? • ¿Qué eventos, sucesos o hitos podrían ayudar a potenciar el proyecto o iniciativa? • ¿Existen fondos o posibles alianzas que podrían potenciar esta iniciativa?
DEBILIDADES	Aspectos internos que nos juegan en contra.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué puede mejorar o ser potenciado el proyecto / iniciativa? • ¿Qué cosas deberían cambiar o ser modificadas? • ¿Qué aspectos negativos sobre el proyecto o nuestro funcionamiento nos han mencionado otras personas? • ¿Qué cosas positivas se hacen en proyectos similares que aquí no se estén considerando?

<p>AMENAZAS</p>	<p>Las amenazas son los factores que suponen riesgos para el proyecto o iniciativa. Son externas, por lo que difícilmente podemos controlarlas, pero podemos elaborar planes de contingencia para enfrentarlas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen situaciones o cambios en el entorno que podrían afectar el desarrollo de la iniciativa o proyecto, o el desempeño del equipo? ¿Cuáles y cómo? • ¿Cómo pueden afectar las decisiones del municipio o del gobierno? • ¿Existen posibles situaciones o conflictos con otras organizaciones o actores locales que podrían afectar negativamente la iniciativa o proyecto? ¿Cuáles y cómo?
------------------------	---	--

3. Una vez que se han analizado y sintetizado acuerdos en torno a los cuatro aspectos que aborda la matriz, es posible pasar a establecer posibles estrategias que nos permitan pasar a la acción. Esto podemos hacerlo cruzando los distintos aspectos analizados a través de cuatro preguntas, que a su vez representan cuatro enfoques complementarios:

- ¿De qué forma podemos usar nuestras fortalezas para aprovechar nuestras oportunidades?

ENFOQUE DE ÉXITO

- ¿Cómo se pueden usar nuestras fortalezas para mitigar las amenazas?

ENFOQUE DE REACCIÓN

- ¿Cómo podemos aprovechar las oportunidades para corregir nuestras debilidades?

ENFOQUE DE ADAPTACIÓN

- ¿Cómo podemos mantenernos en pie aun con las amenazas vistas?

ENFOQUE DE SUPERVIVENCIA

4. Definidas y acordadas las acciones a seguir, se sugiere establecer responsables para su seguimiento y revisión en próximas reuniones de trabajo.

- Hacer un análisis FODA requiere de energías y mucha capacidad de síntesis por parte de quien facilita la actividad. Por esto, te sugerimos iniciar este tipo de actividades con alguna dinámica rápida que ayude a encender motores y a tener la mejor disponibilidad para lo que se viene. Del mismo modo, si observas que el ejercicio se está extendiendo mucho y que la capacidad de atención del grupo va a la baja, es posible hacer pausas de descanso para recuperar energías y retomar con mejor ritmo.
- Dada la extensión y exigencia del ejercicio, es posible realizar el análisis de los factores en una primera reunión y dejar para una segunda la elaboración de estrategias. Del mismo modo, es posible trabajar los factores de manera diferenciada, abordando los aspectos internos en una primera instancia (fortalezas y debilidades), y los externos en una posterior (oportunidades y amenazas). Estas decisiones tácticas, que buscan favorecer un equilibrio entre la calidad del ejercicio y la comodidad de quienes participan, deben tomarse siempre en conocimiento de las dinámicas locales, las preferencias y capacidades de quienes participan.

territoriocomún
Programa de Fortalecimiento Comunitario