




Ministerio de  
Desarrollo  
Social

Gobierno de Chile

FOSIS  
contigo 

# HE RRA MIEN TAS

Herramientas para la  
aplicación del Enfoque  
Territorial a escala  
intracomunal

programa **MÁS  
TERRITORIO**



Agradecimientos:



# PRESENTACIÓN

Facilitar, como apuesta y concepción metodológica, nos lleva a comprender que la llave para el desarrollo territorial y el fortalecimiento de capacidades locales, se encuentra en el nivel de protagonismo que puedan alcanzar las actorías sociales de los propios territorios en los que se interviene.



Las herramientas que se comparten a continuación, responden a un proceso de construcción y diseño desarrollado por el equipo Más Territorio del FOSIS Nivel Central, que desde el año 2015 (año de inicio del programa piloto) viene incorporando aprendizajes en torno a la aplicación del enfoque territorial en escala intra-comunal.

Los aprendizajes acumulados, se anidan, crecen y se desarrollan al tiempo que la experiencia comienza a tener sus primeros pasos. Conformación de los equipos de trabajo, inserción en el territorio, desplegar estrategias de gestión de redes y el desarrollo de habilidades profesionales de liderazgo holístico, que permita potenciar el dialogo y la gestión de confianza con los diversos actores presentes en los territorios, son las primeras señales que indican donde profundizar los ajustes al modelo de intervención con el que se funda la práctica del Programa.

Freire nos decía: "Hay que pensar la práctica para, teóricamente, poder mejorar la práctica". En este proceso dialectico, nos hemos encontrado con muchos y muchas, las comunidades de los territorios de intervención, equipos profesionales de regiones con mucho compromiso y entrega; colaboradores que han compartido nuestro andar. De estos últimos, reconocemos el aporte sustantivo de Corporación Territorio y Compas Pedagógico, organizaciones que se convierten en co-autores de esta producción.

Todas las voces apuntaban a la importancia de reforzar los aspectos referidos a la implementación de técnicas para el trabajo territorial y comunitario. Así lo metodológico, en cuanto al cómo, se convierte en un sello que rápidamente marca la intervención social que desde el programa se pone en marcha, en torno al desafío que implica el diagnóstico participativo y la planificación territorial como base para la construcción de Planes Locales de Desarrollo Social (PLDS).

Facilitar, como apuesta y concepción metodológica, nos lleva a comprender que la llave para el desarrollo territorial y el fortalecimiento de capacidades locales, se encuentra en el nivel de protagonismo que puedan alcanzar las actorías sociales de los propios territorios en los que se interviene.

Comprender, por tanto, que las claves asociadas a la aplicación del enfoque territorial, descansan en las capacidades de los equipos que implementan el modelo, nos lleva a concentrar los aprendizajes en la implementación práctica. Pero no podemos engañarnos, y disociar lo conceptual de la práctica, ya que es razón fundante de esta propuesta la relación dialéctica de teoría y práctica. La generación de conocimiento en torno a la práctica social, nos permite diseñar estas herramientas para la aplicación del enfoque territorial en clave multi-actor (comunitario e institucional) y en escala intra-comunal (barrios urbanos y localidades rurales).

Que estas herramientas trasciendan la propia experiencia fundante, es el anhelo que inspiró este trabajo. Porque potenciar el desarrollo territorial en los barrios, fortaleciendo la ciudadanía, a través de instancias deliberativas con marcada intención de incidencia pública, es un desafío que como país no podemos seguir eludiendo.

**Todas y todos sumamos. ¡Juntos somos Más Territorio!**

1

# ENFOQUE TERRITORIAL



La aplicación del enfoque territorial ha sido incorporada al quehacer de la intervención social de manera sostenida en los últimos años.

## La Irrupción del enfoque territorial

Pondría algo desde las políticas públicas antes de hablar de los movimientos sociales

La irrupción de movimientos sociales de marcado sello territorial ha sido un tema país, que ha puesto en la agenda pública la realidad de las localidades y las problemáticas particulares de las regiones. De los casos que alcanzan mayor connotación pública, se encuentran Freirina y Aysén (2012). Ambos casos tensionados y articulados desde una perspectiva multi-actor (público/privado).

Previo a estos movimientos, existen una serie de antecedentes de similares características, pero quizás, de menor impacto mediático, como son las resistencias locales que se desarrollan y actúan frente a ciertas obras de industrias extractivas, proyectos de energía (represas e hidroeléctricas), proyectos inmobiliarios, entre otras.

Un antecedente de data más reciente (2017), es la instalación de discusiones asociadas al uso del suelo forestal y los monocultivos. Debate que se genera a partir de la emergencia de los incendios forestales que afectaron el centro sur de Chile.

Otro antecedente de incuestionada importancia, que fortalece la necesidad de incorporar este enfoque en el diseño y ejecución de políticas públicas, es la sostenida desigualdad que se viene experimentando Chile, donde las cifras macroeconómicas, contrastan con las brechas salariales, sociales, culturales y espaciales, que afectan y determinan las oportunidades que tienen las y los chilenos para alcanzar mejor

calidad de vida para ellos, ellas y sus familias. En otras palabras, en Chile, el lugar de origen de las personas condiciona sus posibilidades de desarrollo.

Para FOSIS la ocurrencia del enfoque territorial, viene asociada a sus inicios (en la década del 90) y a la clara vinculación de la pobreza (como manifestación social, económica y cultural) a sus contextos de complejidad y vulnerabilidad social.

Esta lectura: pobreza – contexto (que entendemos como indisoluble), debe a nuestro juicio, acompañar todo ejercicio de intervención social en comunidades en situación de pobreza, y hoy se ve reforzado desde el Ministerio de Desarrollo Social, con la conceptualización operativa de pobreza multidimensional.

### Lo Territorial

Para dar respuesta a los desafíos de esta materia, que se desprenden del Programa de gobierno de la presidenta Michelle Bachelet, FOSIS crea en el año 2015 el Programa Más Territorio. Este debe sintetizar el acumulado histórico (25 años) de un servicio público con vasta experiencia y conocimiento en trabajo con personas, familias y comunidades en situación de vulnerabilidad y exclusión social.

El enfoque territorial es para FOSIS una complementariedad del trabajo con personas, familias y comunidades, dado que el territorio es mucho más que espacio físico o geográfico; es una “construcción social”, un conjunto de relaciones sociales que dan origen, y a la vez expresan una identidad y un sentido de propósitos compartidos por múltiples agentes públicos y privados (Schejtman y Berdegué, 2004).

Esto significa que tanto las áreas estructurales (físicas o materiales), como las dimensiones subjetivas o culturales, que caracterizan a un territorio determinado (y en un momento histórico dado), son producto de diversas interacciones sociales e históricas que producen, reproducen y transforman lugares específicos, así como su vinculación o interacción con otros lugares del contexto (Massey, 1994; Paasi, 2002; Martin y Sunley, 2007, en Riffo, 2013).

### Claves Conceptuales

La constatación de la variable territorial, leída desde una clave multi-actoral (conjugación de múltiples agentes públicos y privados) y multi-escalar (ámbitos espaciales y administrativos políticos en los que se lee, interviene y comprende un territorio), potencia la idea de gobernanza local como articulación y coordinación Público/privada, como estrategia de sustento endógeno para el desarrollo local y como mecanismo orgánico de planificación participativa de escala intracomunal.

**El enfoque territorial es para FOSIS una complementariedad del trabajo con personas, familias y comunidades, dado que el territorio es mucho más que espacio físico o geográfico; es una “construcción social”**

La escalaridad, nos permite comprender lo territorial como espacios geográficos delimitados físicamente, pero contruidos socialmente. De esta manera se constata que la escala de lectura político administrativa impuesta desde el Estado (comuna, provincia, región), no logra expresar en su totalidad las complejidades espaciales que acompañan la vida de personas, familias y comunidades en situación de pobreza y vulnerabilidad.

El material de intervención social que FOSIS ha desarrollado para operacionalizar el enfoque territorial, ha sido de escala intra-comunal. Esta opción política/ética, actúa como mecanismo para la puesta en valor de la historicidad y potencialidad de comunidades sistemáticamente excluidas, pocas veces consideradas por los actores institucionales como contrapartes validadas para el desarrollo de procesos técnicos de planeación estratégica territorial.

Es importante comprender estos procesos multi-actorales desde una mirada, que dé cuenta de las tensiones que surgen en los territorios y las disputas que se generan entre los distintos grupos que co-existen en su seno. Así nos encontraremos a lo menos con actores comunitarios formales y no formales, los cuales se expresan en organizaciones, grupos y liderazgos de distinto tipo, donde destacan aquellas manifestaciones de cohorte cultural y etario.

En encuentro de multi-actores comunitarios, en torno a las oportunidades de incidencia política, posibilita acciones de expresión orgánica que trascienden a las estructuras clásicas de participación consultiva, alcanzando niveles e mayor profundidad que dan pie a experiencias sustantivas del ejercicio de participar y por tanto de co-construir territorio.





# 2

## METODOLOGIAS PARTICIPATIVAS

"...la participación es una capacidad que debe ser educada (y que se podía deseducar) y que no se trata de una disposición innata de las personas. La participación es una situación que surge (o que puede surgir) en el encuentro de dos dinámicas: una es la capacidad de participar, asociada a las actitudes y habilidades; y otra es la oportunidad de participar, asociada al espacio que se abre en el diseño de políticas o en la organización de una red..."

En respuesta a la crisis de confianza donde las autoridades están siendo cada día más cuestionadas, hoy parece haber consenso respecto de la necesidad de tomar decisiones de manera más participativa. La participación, de esta manera, se configura como la respuesta a la actual crisis de confianza, donde el “cómo” se tomen las decisiones -sobre todo si estas involucran presupuesto- es tanto o más importante que el “qué” se está decidiendo.

Es así como hoy se intentan instalar procesos participativos en los más variados espacios de toma de decisiones, pero ello parece estar pasando por alto que estos procesos en sí mismos suponen ciertas habilidades que le permitan a las personas participar de manera legítima (Gutmann, 1987).

Diego Palma (1997) plantea que la participación es una capacidad que debe ser educada (y que se podía deseducar) y que no se trata de una disposición innata de las personas. La participación es una situación que surge (o que puede surgir) en el encuentro de dos dinámicas: una es la capacidad de participar, asociada a las actitudes y habilidades; y otra es la oportunidad de participar, asociada al espacio que se abre en el diseño de políticas o en la organización de una red, que permite el adecuado ejercicio de la capacidad de participación que aporta el grupo concreto que se incorpora en esa acción colectiva.

En este sentido el autor plantea que “podemos hablar de participación sustantiva cuando las oportunidades de participar se diseñan e incluyen en las políticas como respuestas, intencionadamente adecuadas y voluntariamente respetuosas, a las capacidades que traen los grupos a los que se invita a participar.

Cuando no se abren oportunidades a la participación, entonces estamos enfrentados a políticas “asistencialistas”; se diagnostican sólo necesidades (no capacidades ni potencialidades) y la

**Muchas veces ocurre que los técnicos expresan como juicio que "la gente no se interesa por participar", sin generar una autocrítica respecto de que las oportunidades de participar que se ofrecen no son las adecuadas a las capacidades de los grupos a los cuales se apunta.**

política asume el encargo de responder a esas carencias. Cuando el ajuste se produce porque las capacidades de las personas se deben adecuar a las oportunidades que la política propone, entonces estamos en el campo de la participación funcional.

Muchas veces ocurre que los técnicos expresan como juicio que "la gente no se interesa por participar", sin generar una autocrítica respecto de que las oportunidades de participar que se ofrecen no son las adecuadas a las capacidades de los grupos a los cuales se apunta.

Dicho en otras palabras, no es obvio que quienes formen parte de procesos participativos tengan las habilidades necesarias para poder ser y sentirse parte legítima de ellos. Es así como muchos procesos participativos tienden a reproducir formas de relación que siguen siendo autoritarias, donde el resultado final no se siente como una construcción y propiedad colectiva, sino como la manifestación de los deseos de un grupo reducido de los participantes que logran imponer su visión. La capacidad de relacionarse con otros y ser parte de un proceso deliberativo y construcción colectiva es lo que se puede llamar capital social.

Por otra parte, hay evidencia que muestra una relación inversa entre desigualdad socioeconómica y capital social. Es decir, a mayor desigualdad, se observa también menor capital social (Putnam, 2000). Es así como las comunidades vulneradas son también aquellas donde se observarían estas habilidades en menor proporción.

En este contexto, en el cual se intencionan procesos participativos de desarrollo territorial a escala intracomunal, es que se hace una apuesta por generar acercamiento y encuentros multi-actorales a través de metodologías participativas, las cuales son herramientas que buscan



y fomentan la participación activa de la sociedad en la transformación de su entorno. Aprender por medio de dibujos, dinámicas, juegos de roles y trabajo en pequeños grupos, permite que las personas, a través del trabajo creativo, colectivo y vivencial aumenten su interés y logren participar activamente en el proceso.

La metodología participativa es un proceso de trabajo que concibe a los participantes de los procesos como agentes activos en la construcción del conocimiento y no como agentes pasivos, simplemente receptores; de esta forma promueve y procura que todos los integrantes del grupo participen. Incluye métodos y enfoques activos que animan y fomentan que las personas se apropien del tema y contribuyan con sus experiencias.

Cuando se trabaja con metodologías participativas los participantes contribuyen de forma activa al proceso de enseñar y de aprender en vez de recibir pasivamente la información de expertos de afuera, que en ocasiones pueden desconocer o no entender debidamente los te-

mas locales. Esta metodología fomenta que las personas compartan la información, aprendan unos de otros y trabajen juntos para resolver problemas comunes.

Las metodologías participativas usan una gama de técnicas para impulsar procesos de desarrollo. La persona que tiene el rol de generar esa facilitación se le denomina facilitador, los cuales deben asegurar que todos los participantes tengan igualdad de oportunidades para participar.

### Facilitación como opción metodológica

Comprender la facilitación como mecanismo y herramienta dialógica que apoya y propicia encuentros entre sujetos, conlleva una ineludible opción: comprender y reconocer como sujeto a todo ser humano.

La tensión que presenta el binomio sujeto/objeto (modelo clásico de investigación académica y producción científica) se ve superada por esta concepción y con ello se rompe el tratamiento dicotómico con el que se interviene exógenamente cuando se irrumpe en la dinámica grupal, comunitaria y territorial desde una posición que no reconoce a todas las personas con la misma legitimidad.

La facilitación, por tanto, se entiende (en el marco de la intervención social con enfoque territorial a escala intra-comunal) como vehículo metodológico, que dispone de tecnología educativa al servicio del encuentro de múltiples actores. Recordar que, los espacios de trabajo que se propicien se deben gestionar desde la concepción de la participación sustantiva, en la cual se busca que todos los participantes tengan igualdad de oportunidades para participar. A esto se denomina equidad multi-actor y es condición basal cuando se impulsa trabajo territorial desde esta opción.

De esta manera, la facilitación posibilita, a través de mecanismos de intervención socioeducativa, la interacción intersubjetiva de instancias colectivas, tanto de carácter orgánicas, como situacionales. Estableciendo experiencias para los sujetos, de re-significación de los espacios asociativos comunitarios y territoriales.

En otras palabras, no se puede concebir la facilitación desde un liderazgo autoritario, no se logra establecer equidad, democracia y participación sustantiva en el territorio, desde posiciones que imponen ritmos, agendas y tiempos desde la unidireccionalidad institucional.

Poner en práctica la facilitación implica un compromiso ético-político con el territorio y con la equidad, donde el dialogo se pone en valor, construyendo procesos sociales que permiten establecer acuerdos

operativos para proyectar el desarrollo endógeno en el territorio.

La rigurosidad técnica que requiere la facilitación es un punto crítico. Se necesita compromiso profesional y convicción política transformacional para asumir desafíos de tan alta complejidad. Mediar y disponer de técnicas para la construcción de puentes entre sujetos/actores (comunitarios e institucionales) con intereses tan diversos, como su propia naturaleza, obliga a facilitaciones de alto estándar y calidad, que no da espacios para la desviación del rol.

Equidad no es sinónimo de tratar a todos de la misma manera, sino que, por el contrario, es una invitación a observar con ojo crítico la realidad, estableciendo con claridad los puntos asimétricos que se deben subsanar o equilibrar para la puesta en valor del diálogo como herramienta central del trabajo territorial. El éxito de los procesos de planificación estratégica territorial requiere, de voluntades donde se concuerda por todos y todas, la operacionalización del diálogo y la acción colectiva.

Promover procesos territoriales, requiere del reconocimiento de la otredad. Desde las diferencias se establecen espacios de encuentro y negociación tendientes al bien común. La facilitación promueve estas posibilidades de ser y estar con otros distintos, desde una opción colaborativa que cuenta con el recurso técnico del facilitador o facilitadora, quien asegura puentes integradores que ponen al centro la equidad entre sujetos diversos que coinciden como actores de un territorio.

**Poner en práctica la facilitación implica un compromiso ético-político con el territorio y con la equidad, donde el diálogo se pone en valor, construyendo procesos sociales que permiten establecer acuerdos operativos para proyectar el desarrollo endógeno en el territorio.**





# 3

## EJERCICIO DE LA FACILITACIÓN

**"...el facilitador/a cumple un rol clave ya que es quien cataliza y permite que sean las personas y comunidades que habitan territorios vulnerables quienes decidan de manera legítima y participativa la forma en que se quieren desarrollar."**



Es el facilitador/a quien, a través de una acción intencionada y profesional, va aportando a la construcción y/o fortalecimiento del capital social comunitario

En una intervención que incorpora el enfoque territorial y su escala es intra-comunal el facilitador/a cumple un rol clave ya que es quien cataliza y permite que sean las personas y comunidades que habitan territorios vulnerables quienes decidan de manera legítima y participativa la forma en que se quieren desarrollar. Es el facilitador/a quien, a través de una acción intencionada y profesional, va aportando a la construcción y/o fortalecimiento del capital social comunitario y va permitiendo una participación sustantiva en la toma de decisiones.

Que la labor del facilitador/a sea intencionada implica que cada encuentro con las comunidades no sólo se enmarca en una planificación de largo plazo, sino que cada encuentro, por pequeño que parezca, es también ejecutado en tres momentos: **antes, durante y después**. A continuación se describen brevemente estos momentos y se presenta también un diagrama que grafica la forma en que se va construyendo entre un encuentro y el siguiente.

## » Antes

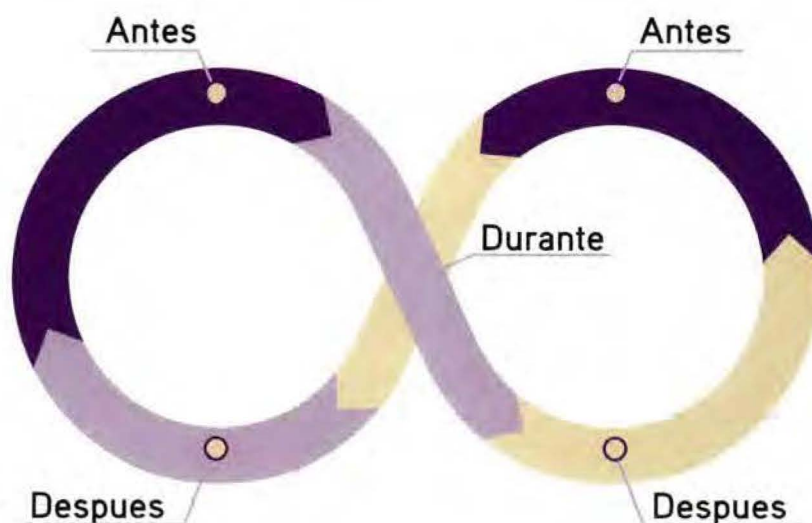
Es el momento en que se planifica el trabajo de una sesión o encuentro en particular. Es importante tener en cuenta que cada paso es intencional, por lo que requiere establecer un objetivo y realizar una elección customizada de una técnica, un instrumento y un artefacto metodológico. Implica trabajo de planificación y de gabinete.

## » Durante

Es el momento de la ejecución misma del encuentro o sesión de trabajo.

## » Después

Cada sesión o encuentro tiene resultados e información nueva y relevante. De manera posterior a cada sesión o encuentro, el facilitador/a o equipo de facilitadores deberá analizar los resultados obtenidos y con ello sentar las bases o dar el insumo para el "antes" de la siguiente sesión. Implica trabajo de planificación y de gabinete.



Debido a lo gravitante del rol y del trabajo del facilitador/a es que en lo que resta de esta sección se explicitan y describen las principales habilidades que debiera tener o estar empezando a desarrollar quien juega este papel.

Como muestra el siguiente diagrama, esta sección se divide en cinco apartados. En el primero se presentan algunos valores fundamentales que deben encuadrar la aproximación del facilitador/a a su trabajo. En el segundo, se des-

criben las principales habilidades que quien desempeña este rol debe tener o estar desarrollando. En un tercer apartado, se describen actitudes relevantes para este trabajo, mientras que en el cuarto se abordan tareas estratégicas que debe llevar a cabo un facilitador/a. La sección termina con un apartado que contiene una reflexión acerca de los dilemas éticos que se enfrentan en el oficio de la facilitación.



### 3. ACTITUDES

1. Observación
2. Valorar y buscar retroalimentación
3. Humildad
4. Curiosidad



### 4. TAREAS

#### Estrategias del Facilitador/a

1. Establecer acuerdos de convivencia
2. Modelar



### 2. HABILIDADES

1. Escucha activa
2. Visión de vértice
3. Mediación
4. Relacionar ideas
5. Conexión emocional y biográfica
6. Paciencia
7. Síntesis
8. Planificación y análisis
9. Toma de decisiones



### 1. VALORES

1. Esperanza
2. Altas Expectativas
3. Respeto



### 5. DILEMAS ÉTICOS

1. Tratamiento estándar vs tratamiento estandarizado
2. Participantes que alteran el flujo de la conversación/trabajo
3. Ignorancia como ejemplo
4. Código ético del facilitador v/s proceso de construcción colectiva
5. Facilitador se alinea con una de las múltiples perspectivas en juego





# 1 VALORES

Se inicia esta sección con el valor de **la esperanza**. Resulta fundamental una aproximación al rol del facilitador/a desde la esperanza ya que sin ella el trabajo a realizar no tiene sentido. Sin esperanza la técnica se hace mecánica, las habilidades se hacen manipuladoras y las actitudes son motivo de sospecha (Christensen, Garvin & Sweet, 1991).

Porque el potencial de una persona, grupo o comunidad es invisible a los ojos, es que una aproximación esperanzada se configura como una condición necesaria e irremplazable para el buen desempeño de este oficio. Es condición de quien facilita querer el bien, no sólo a los participantes, sino al proceso que alcanzar ese bien implica. *“Es imposible enseñar sin ese coraje de querer el bien, sin la valentía de los que insisten mil veces antes de desistir”* (Freire, 1994).

Es fácil perder la esperanza cuando se trabaja con el dolor humano. Pero ello sucede cuan-

do las personas se sienten determinadas a un destino de manera mecánica, cuando el futuro está escrito y es inexorable, cuando no queda alternativa que vivirlo (Freire, 1996). La esperanza del facilitador/a, en cambio, viene dada por la negación de esta *docilidad fatalista*, por la *convicción* de que la realidad de estos territorios intracomunales o comunidades puede ser distinta.

Relacionado con lo anterior y pudiendo verlo como una consecuencia lógica de una aproximación esperanzada al trabajo de facilitación, están las **altas expectativas** y el **respeto**.

No es suficiente que el facilitador/a tenga la esperanza de que es posible el progreso de las personas y las comunidades, ello debe ir acompañado por una aproximación que respete a cada participante. Que respete su curiosidad, su gusto estético y su lenguaje ya que sólo de esta forma es posible el diálogo donde ambas partes aprenden y crecen (Freire, 1996).

A su vez, resulta también fundante que el facilitador/a, junto con tener una aproximación esperanzada y respetuosa, también tenga la convicción de que es posible lograr los objetivos planteados con **altos estándares de calidad**. Los objetivos de un programa no cambian, la tarea del facilitador es buscar el camino para que una comunidad los pueda alcanzar.

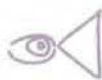


## 2 HABILIDADES

En esta sección se describen nueve habilidades que un facilitador/a debe tener o estar en proceso de desarrollar.



1 Escucha activa



2 Visión de vértice



3 Mediación



4 Relacionar ideas



5 Conexión emocional y biográfica



6 Paciencia



7 Síntesis

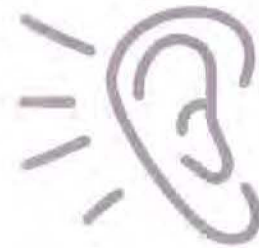


8 Planificación y análisis



9 Toma de decisiones

## » 2.1 Escucha activa



La escucha activa es una demostración de confianza y de las altas expectativas que se presentaron en los valores expuestos en la sección anterior. El facilitador/a que escucha atentamente a algún participante está demostrando en los hechos no sólo respeto sino también que confía en lo que ese participante puede aportar a la discusión.

La escucha es lo que mantiene unidas las preguntas, respuestas y comentarios. Es fundamental para poder resolver, avanzar y construir colectivamente.

Probablemente uno de los principales desafíos para la escucha activa sean los propios pensamientos del facilitador/a. Evitar que estos capturen la atención de quien está facilitando es uno de los primeros pasos en el desarrollo de esta habilidad.

Christensen, Garvin & Sweet (1991) identifican algunas patologías en la escucha de un facilitador/a. Una versión adaptada y actualizada se presenta a continuación como un apoyo para que cada uno/a pueda ir pensando y observando su propio desarrollo profesional.

- a. *Facilitador/a Express*: es aquel facilitador/a que tiene un hilo de conversación predefinido en su mente. Pasar de un tema al siguiente, no depende mucho de lo que los participantes digan, por lo que no necesita realmente escuchar su opinión.
- b. *Escondiendo la Pelota*: una variante de la patología anterior sucede cuando el facilitador/a tiene una respuesta esperada a las preguntas que hace al grupo. Esta persona busca oír solo esa respuesta. Los demás comentarios son apenas escuchados o considerados.
- c. *Ya lo conozco*: otra variante se da en aquellas situaciones donde el facilitador/a con experiencia en algún tipo de taller o conversación cree haber identificado un patrón de conversación y cree saber cuál será la línea de pensamiento que seguirá el grupo. Ello tiene un fundamento: el facilitador/a ya ha hecho un taller similar previamente y empieza a escuchar ideas similares, con ello asume conocer el curso que tomará la conversación y empieza a llevar al grupo en ese sentido. Ello hace que deje de escuchar activamente

**La escucha superficial, en este caso, muestra desinterés de parte del facilitador/a y gatilla la desmotivación de los participantes y a la vez disminuye su compromiso con la actividad en cuestión.**

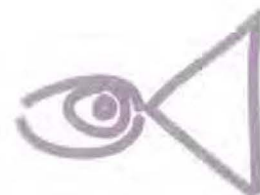
las opiniones y se limite a escuchar solo aquello que va en la dirección esperada. De esta forma arriesga que la dirección elegida no tenga en este grupo, la profundidad que tuvo en otro, y a la vez desmotiva a los participantes para que expresen sus reales preocupaciones y sugerencias.

- d. *Todo vale:* esta patología se observa cuando un facilitador/a acepta todos los comentarios sin cuestionarlos u observarlos. Todos los comentarios se escuchan, pero no se conectan hacia una construcción colectiva y el grupo siente que no está llegando a ninguna parte. La escucha superficial, en este caso, muestra desinterés de parte del facilitador/a y gatilla la desmotivación de los participantes y a la vez disminuye su compromiso con la actividad en cuestión.

Finalmente, vale la pena exponer algunas conductas observables de un facilitador/a que está ejercitando la escucha activa:

- Hace preguntas y pide clarificaciones respecto de lo que la otra persona está diciendo. El foco de sus intervenciones está en comprender lo que la otra persona quiere decir.
- Parafrasea a quien escuchó para asegurarse que comprende lo que dijo.
- Relaciona lo que escuchó con intervenciones previas de otros participantes.





## » 2.2 Visión de vértice

Se llama visión de vértice a la habilidad que permite al facilitador mirar el momento presente como parte de una planificación o perspectiva de intervención más amplia y tomar decisiones de acuerdo con esta perspectiva. Como quien mira desde uno de los vértices de un triángulo.

La escucha activa puede fácilmente hacer perder el foco y que sean los comentarios de los participantes quienes vayan pauteando la agenda de la reunión. Es la visión de vértice la que le permite al facilitador volver al objetivo o propósito de un determinado encuentro.

Sin embargo, existe una real tensión si en una reunión el grupo quiere hablar de un tema distinto del planificado. La experiencia dice que cuesta mucho hacer que un grupo de personas haga algo que no quiere hacer, o que dirija su atención y energía a algún tema que no es su real preocupación en un momento determinado; pero ello entra en evidente tensión con la responsabilidad del facilitador/a y su mirada de largo plazo.

Resulta fundamental trabajar con aquello que emerge del grupo, eso hace que el trabajo y la conversación sean más relevantes y significativos. Es, sin embargo, una habilidad del facilitador el poder relacionar el tema emergente con el objetivo de la sesión, o bien re-estrategizar en tiempo real y decidir, desde una visión de vértice, si el objetivo de la sesión debe mantenerse o si es necesario cambiarlo.

¿Debe cambiar el objetivo de acuerdo con temas emergentes? Depende. Depende del contexto: ¿Es necesario tratar el tema emergente ahora? Si no se trata ahora, ¿ello impide poder abordar el tema central de la reunión? ¿Se puede dejar para más adelante tratándolo sólo de manera somera en esta reunión, o es necesario profundizar ahora? ¿Hay alguna forma en que este nuevo tema se relacione con el objetivo original de la reunión?

Si bien es posible que el facilitador/a tome una decisión de manera autónoma, también es posible lo contrario, es decir abrir el tema y negociar directamente con el grupo respecto de qué hacer ese día.

### »» 2.3 Mediación



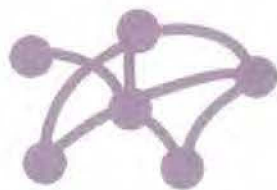
*Resulta inevitable que el facilitador/a tenga una opinión respecto de cómo resolver un tema cualquiera en discusión.*

Para realizar con éxito su trabajo, el facilitador/a necesita de habilidades de mediación. Estas son necesarias no sólo para buscar puntos de encuentro entre las distintas opiniones de los participantes, sino también para mediar consigo mismo/a respecto de su propia opinión.

Resulta inevitable que el facilitador/a tenga una opinión respecto de cómo resolver un tema cualquiera en discusión. Sin embargo, esta opinión debiera ser utilizada sólo para sondear si está perspectiva fue o no considerada por el grupo. Si el facilitador/a intenta imponer su perspectiva, ello no sólo lo/a desacredita frente al grupo, sino que también opera la patología de escucha *Escondiendo la Pelota*, que se describió previamente.

En espacios de construcción participativa como los necesarios para la implementación del enfoque territorial, lo relevante además de escuchar activamente las opiniones de todos/as, es que esas opiniones sean el centro del trabajo a realizar. Pueden haber otros espacios donde la opinión del facilitador/a sea relevante de considerar, sin embargo, en espacios de facilitación o mediación de otros/as, estas opiniones no sólo no son relevantes, son también nocivas para el trabajo a realizar.

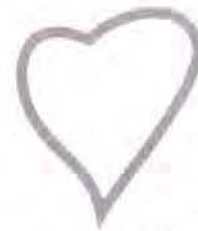
### »» 2.4 Relacionar ideas



Una habilidad fundamental para el rol que debe cumplir el facilitador/a es la capacidad que tenga para relacionar y conectar las opiniones que los participantes han ido manifestando.

Resulta fundamental, porque este ejercicio es el que permite ir develando el **conocimiento colectivo** y a la vez sienta las bases para la **construcción de acuerdos**.

Si bien esta es una habilidad que va mejorando con la experiencia, también puede ser apoyada de manera operativa por las técnicas que se presentan en esta caja de herramientas.



## » 2.5 Conexión emocional y biográfica

Muchas veces lo gravitante de este factor se pasa por alto, se tiende a pensar que el trabajo profesional no debiera incluir componentes emocionales. Sin embargo, en el trabajo de facilitación el grupo necesita sentir que al facilitador/a le importa genuinamente su destino. Las personas necesitan poder confiar en el facilitador/a para embarcarse en un proceso como el que se requiere cuando se impulsan intervenciones cuyo propósito es fortalecer capital social y abrir espacios para que se produzca participación sustantiva. Aprendemos, enseñamos y conocemos con nuestro cuerpo entero, con los sentimientos, con las emociones, con los deseos, con los miedos, con las dudas, con la pasión y también con la razón

crítica. Pero no únicamente con esta última (Freire, 1994).

Si bien para construir esa confianza el grupo necesita conocer las credenciales académicas y la experiencia del facilitador/a, tanto o más importante que ello es que este/a les abra no sólo su mundo intelectual, sino también su mundo afectivo y biográfico, de manera que se puedan tender puentes entre sujetos.

Por otra parte, cierto grado de conexión emocional le permite al facilitador/a ver a los participantes de manera más integral; conocer sus ambiciones, dudas, puntos ciegos y áreas de interés.

## » 2.6 Paciencia

Una reunión eficiente no es siempre una reunión efectiva. Que se hayan cumplido todos los pasos no quiere decir que se haya tomado una decisión colectiva de manera legítima. Es importante que el facilitador/a ejercite la paciencia. Cada grupo y comunidad tiene su tiempo de desarrollo y hay que respetarlo.

Por cierto, también es parte del rol del facilitador/a llevar al grupo por un proceso bajo ciertas restricciones temporales y de recursos. La constante negociación de este balance es parte de su labor profesional, lo que Freire (1994) concibe como el actuar *impacientemente paciente*. La paciencia por sí sola puede llevar a la inmovilidad del proceso, así como la impaciencia por sí sola lleva a un activismo ciego de quien se siente dueño/a de la verdad.

El ejercicio de la paciencia en un facilitador/a se nota cuando esta persona entiende la diferencia entre proceso y procedimiento. El procedimiento es rígido, son los tiempos, plazos, métodos, recursos, etc. Por otra parte, el proceso es líquido, va cambiando, se va ajustando, va mutando. El proceso es desarrollo y crecimiento, el procedimiento está más relacionado con la técnica. Es así como el procedimiento debe estar al servicio del proceso y no a la inversa. Para permitir que el proceso fluya y se desarrolle es necesario que el facilitador sea paciente y también flexible, sin olvidar que su labor tiene restricciones tanto temporales como de recursos.

Es de máxima relevancia la capacidad de síntesis que necesita tener un facilitador/a para cumplir con su rol. Los espacios de síntesis du-



## » 2.7 Síntesis

durante una reunión permiten entender y dar sentido al trabajo realizado para pasar a otro tema, otra etapa u otro momento.

El segundo propósito que cumple la habilidad, se relaciona con el cierre o síntesis de cada reunión. Este momento le permite al grupo mirar qué se hizo durante la jornada, de esta manera se hace evidente la construcción colectiva y se proyecta el trabajo para la sesión siguiente.

Así los momentos de síntesis son aquellos que permiten mirar lo que se ha hecho y proyectarse a un momento posterior. Permiten también que el grupo pueda tomar acciones correctivas o ajustar la ruta, en vistas del proceso que han seguido.



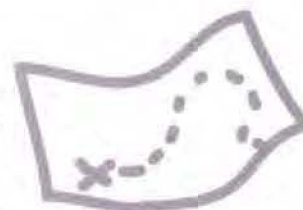
## » 2.8 Planificación y análisis

Las habilidades hasta aquí descritas dicen relación principalmente con el momento “durante” descrito al inicio de este apartado, es decir, el momento en el que el facilitador/a se encuentra trabajando directamente con grupos o comunidades. A continuación resulta fundamental también poder discutir aquello que sucede cuando el facilitador/a no está en contacto con grupos, el “antes” y el “después”.

Si bien las habilidades de planificación y análisis son diferenciables, en esta oportunidad se describirán en conjunto por la inevitable interconexión entre ambas, principalmente en el trabajo de facilitación de procesos participativos de fortalecimiento de capital social comunitario.

Mientras la **planificación** es aquella habilidad que permite al facilitador definir objetivos alcanzables en plazos acotados, la labor cotidiana también requiere de este análisis. Cada sesión o encuentro tiene un objetivo que no se puede perder de vista. Para cada sesión se planifican actividades que permitan alcanzarlo y se definen indicadores de logro que indiquen si se alcanzó el objetivo y en qué proporción.

Es entonces cuando se necesita capacidad de **análisis**. En particular en este tipo de trabajo, no es claro que se logren los objetivos de cada se-



sión. Estos en general se logran sólo de manera parcial y es el análisis de lo sucedido y de la información recabada lo que permite definir el estado de la situación tras un encuentro o sesión de trabajo.

Es así como el análisis de lo ocurrido y de la información levantada en cada sesión es aquello que sienta las bases para planificar la siguiente sesión. Como muestra el siguiente diagrama, el tránsito de una situación o estado "A" a uno "B" no es en la realidad una línea recta, aun cuando así se haya planificado. Es, en cambio, una serie de intervenciones planificadas y posteriormente analizadas que sientan las bases para un nuevo intento por acercarse a B.



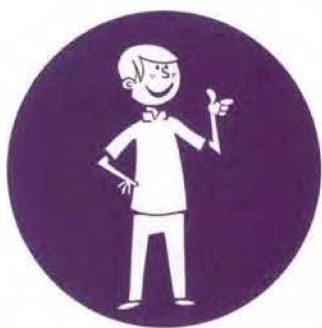
## » 2.9 Toma de decisiones

En los procesos participativos existe siempre el riesgo de caer en lo que Freire (1994) llama la *licenciosidad* o *espontaneísmo*. Con un fin democrático y pensando que se están respetando las libertades, el facilitador/a pierde control de la reunión o actividad, son los participantes con sus intervenciones quienes van poniendo el ritmo. En este caso el facilitador/a rehúye la toma de decisiones, a la vez que tomar decisiones es una condición irrenunciable del rol del facilitador/a.

Freire (1994), sin embargo, enfatiza que el opuesto al *espontaneísmo* (que desorienta), no puede ser la toma de decisiones arbitraria o autoritaria (que toma el control absoluto de todo el proceso).

Se puede así, distinguir ciertas claves en la toma de decisiones de un facilitador/a:

- ✦ Hay decisiones que se pueden tomar en conjunto con los/as participantes, sin embargo hay otra esfera de decisiones que le compete únicamente al facilitador/a. Estas dicen relación, por ejemplo, con el manejo del tiempo en una reunión y con mantener la convivencia en coherencia con los acuerdos alcanzados, entre otras.
- ✦ Es importante que el argumento que justifique una decisión tenga relación con el propósito de la reunión o actividad. La toma de decisiones del facilitador/a debiera tener como eje ordenador y como centro el objetivo o propósito del trabajo colectivo.



# 3 ACTITUDES

En esta sección se describen cuatro actitudes que un facilitador/a debe tener o estar en proceso de desarrollar.

---



1 Observación



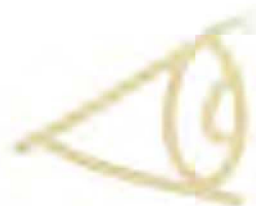
2 Valorar y buscar retroalimentación



3 Humildad



4 Curiosidad



## » 3.1 Observación

Cuando uno está en una fiesta en realidad la fiesta no se entiende del todo si uno no se sube al balcón. Quienes están bailando pueden pensar que la fiesta estuvo muy buena, mientras que quienes estuvieron sentados les puede haber parecido que la música no estuvo tan fantástica como para bailar.

Desde el balcón, en cambio, todo eso se puede ver: hay un grupo que baila, un grupo sentado conversando, un grupo que está de pie pero no baila y prefiere conversar, incluso hay una persona que está sola en una esquina. Los grupos sociales se *faccionan* y esas facciones se pueden observar sólo desde el balcón (Heifetz, et.al., 2009).

Es por ello que una actitud observadora resulta crucial en el rol que debe cumplir un facilitador/a. Igual que en la metáfora del balcón y la pista de baile, en una sesión de trabajo habrá distintos grupos con distintos patrones de participación.

Por otra parte, la sabiduría popular del *"quien calla, otorga"*, perjudica el rol que debe cumplir un facilitador/a. En una construcción colectiva *quien calla no necesariamente otorga*. El silencio de una facción no significa aprobación o acuerdo, significa que el punto de vista de esa facción no ha sido escuchado y considerado todavía. Es tarea del facilitador/a que todos los puntos de vista sean escuchados y para ello resulta fundamental estar atento/a a los patrones de participación, así como estimular la participación de todos/as.

Tener el poder de dar la palabra es una herramienta clave y estratégica en este sentido. De la misma manera en que hay quienes no participan, también están quienes dominan la conversación y sienten que el grupo está de acuerdo con lo que dicen sólo porque son los únicos que se escuchan.

En este sentido resulta fundamental el control de quienes dominan la conversación de modo que todas las voces se puedan oír. Sin embargo este control debe ser sutil ya que es de suma relevancia que ningún participante se sienta humillado o silenciado por el facilitador/a.

A continuación se presentan algunos ejemplos de formas en que se puede estimular la participación:

- *"Ahora queremos oír a alguien que no hayamos oído todavía..."*
- *"Ahora oigamos la opinión de las mujeres, hemos escuchado sólo hombres por el momento..." (o al revés)*
- *"Ahora queremos oír la opinión de este lado de la sala que no hemos oído todavía..."*

En este sentido, al analizar una reunión cualquiera, la medida de éxito debiera venir dada por el nivel y variedad de participación que se logró.

Sin embargo, la capacidad de subirse al balcón

y observar la pista de baile en tiempo real está lejos de ser sencilla. Es una actitud que se va desarrollando con el tiempo. Una oportunidad para ir la desarrollando se da cuando los facilitadores trabajan en dupla. Durante una sesión, una de las personas puede dirigir mientras la otra va llevando registro y estadísticas de la participación.

En este ejemplo, quien está llevando registro es quien estaría en el balcón, mientras la otra persona está organizando la pista de baile. Los registros que se lleven desde el balcón serán entonces un insumo más para el “después”, la fase de análisis posterior a cualquier encuentro con el grupo y de esta manera se constituye en un insumo para la planificación de la siguiente sesión.

## » 3.2 Valorar y buscar retroalimentación

El rol del facilitador/a puede ser muy solitario sino se valora y busca activamente retroalimentación de parte del grupo de participantes. Para ello resulta fundamental una actitud curiosa, pensándola como el opuesto a una actitud enjuiciadora, de parte del facilitador/a. Es distinto preguntar con curiosidad ¿Qué les pareció la sesión? y ¿Qué se podría mejorar?, que hacer la misma pregunta esperando sólo opiniones positivas y defendiéndose si hay algún comentario negativo.

Para ello ayuda pensar el trabajo de facilitación como uno que es siempre inacabado, siempre perfectible. Siendo así, la búsqueda de retroalimentación no sólo es necesaria sino que también resulta un proceso natural tanto en el desarrollo profesional del facilitador/a como en la evolución del grupo.

Si bien el facilitador/a puede buscar activamente la retroalimentación del grupo, también debe estar atento/a a la retroalimentación no so-



solicitada que pueda llegar través de un correo electrónico o en un comentario después de una sesión. La escucha activa se aplica también en esta actitud, en la apertura a recibir retroalimentación tanto solicitada como no solicitada.

Mientras la retroalimentación solicitada levanta información respecto de aquello que al facilitador/a le interesa saber, la retroalimentación no solicitada, por su parte, abre oportunidades para tener información de posibles puntos ciegos de su trabajo. Es aquí donde una actitud curiosa y de escucha activa resulta clave ya que le permite al facilitador/a identificar espacios de crecimiento en lugar de desechar esta nueva información por considerarla poco relevante.

A continuación se presentan algunas técnicas que el facilitador/a puede utilizar para solicitar retroalimentación de parte de los participantes:

- Dejar 3-4 minutos al final de cada reunión para preguntar qué resultó bien y qué podría mejorar. En la pizarra o en un papelógrafo se escribe un signo "+" y un signo "-". En la primera columna se registra lo que resultó bien y en la segunda aquello que podría mejorar.
- Tener en todas las sesiones un buzón donde se reciben sugerencias o comentarios de cualquier tipo. Se puede intencionar que sean tanto aspectos positivos como áreas de mejora del trabajo que se está realizando.
- Cada cierto tiempo hacer una pequeña encuesta para recibir retroalimentación en áreas claves de la gestión o en las habilidades y actitudes que se describen en este documento.

**Una actitud curiosa y de escucha activa resulta clave ya que le permite al facilitador/a identificar espacios de crecimiento en lugar de desechar esta nueva información por considerarla poco relevante**



### » 3.3 Humildad

*"...sentencia obvia: nadie lo sabe todo, nadie lo ignora todo. Todos sabemos algo, todos ignoramos algo. Sin humildad, difícilmente escucharemos a alguien al que consideramos demasiado alejado de nuestro nivel de competencia"*

(Freire, 1994)

Una actitud humilde de parte del facilitador/a es la que sienta las bases para la habilidad de escucha activa que se describió en la sección anterior. Resulta fundamental porque no es posible escuchar a nadie desde una postura arrogante donde nos sentimos dueños de nosotros mismos/as y, por lo mismo, dueños/as de una verdad.

Vale la pena destacar, eso sí, que una actitud humilde de parte del facilitador/a, no es una actitud condescendiente, sino que es la actitud democrática que permite escuchar a otro/a sin importar las diferencias que se puedan tener. Es la humildad la que ayuda a que el facilitador/a no caiga en la tentación de encerrarse en su propia verdad, en sus propias convicciones (Freire, 1994).



### » 3.4 Curiosidad

Un facilitador/a que tiene una actitud paternalista con las comunidades con las que trabaja no sólo impide o dificulta el ejercicio de la curiosidad en estas personas, sino que también está entorpeciendo el desarrollo de su propia curiosidad (Freire, 1996).

Tal como una actitud humilde se enmarca como la antesala a la capacidad de escucha de un facilitador/a, una actitud curiosa sienta las bases para el diálogo y la reflexión conjunta. La actitud curiosa es la que permitirá no

sólo hacer buenas preguntas que estimulen la creatividad de los participantes, sino también hacerse buenas preguntas que abran las puertas de una mejor reflexión sobre su propia práctica.

Muchas veces la curiosidad ha sido *domesticada* y ello conduce al aprendizaje como memorización mecánica. La curiosidad *epistemológica* o libre, en cambio, nos lleva a preguntar, conocer, actuar y reconocer (Freire, 1996).





## 4 TAREAS ESTRATÉGICAS

En esta sección se describen dos tareas estratégicas que un facilitador/a debe desarrollar en el trabajo con grupos o comunidades.

---



1 Establecer acuerdos de convivencia



2 Modelar

## » 4.1 Establecer acuerdos de convivencia

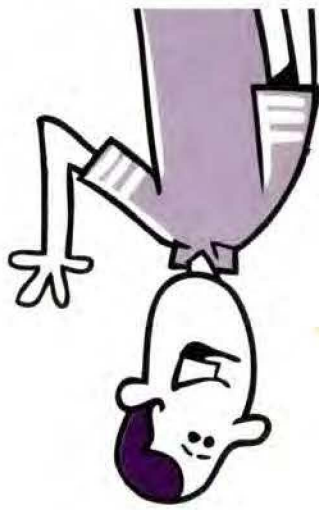
Los acuerdos de convivencia en un grupo de trabajo colectivo definen fronteras a la conducta y estimulan ciertos tipos de participación y cierto uso del lenguaje. El objetivo detrás de esta tarea es poder crear un entorno de confianza que permita no sólo que todas las voces se puedan oír, sino también que estas puedan llegar a acuerdos y que sea posible la colaboración para una co-construcción colectiva y legítima. Con estos acuerdos se intentan prevenir posibles ataques, monopolización de los temas y prioridades, intimidación y conflicto.



Al igual que el proceso de crecimiento y desarrollo que sigue cada grupo, los acuerdos deben ser flexibles y se deben ir ajustando a lo largo del tiempo. Es importante que el facilitador/a destine tiempo a revisitarlos junto con el grupo de manera periódica. Ello permitirá ir afinando algunos, eliminando otros y agregando nuevos, en relación a las necesidades que el grupo vaya desarrollando para su trabajo colectivo.

En cualquier grupo que intenta un resultado colectivo existen acuerdos tanto explícitos como implícitos. Los acuerdos explícitos tienen que ver con la estructura de las reuniones y el flujo del trabajo: propósito, horario, roles, etapas, etc. El desafío entonces pasa por **ir haciendo explícitos los acuerdos implícitos** de cada grupo.

Teniendo siempre como propósito el fortalecimiento del capital social comunitario y la generación de espacios donde se vivencie participación sustantiva, es aconsejable que estos acuerdos los vaya definiendo y afinando el



## Es la posibilidad de cambiar de opinión, sin que ello arriesgue una posible humillación, lo que permite una resolución constructiva de conflictos

grupo desde el principio. Sin definirlos a priori, el facilitador/a puede preguntar al grupo cuáles son los acuerdos de convivencia que les parecen importantes para el trabajo que van a desarrollar juntos.

Aquí aparecen aspectos como el respeto, la tolerancia por quienes opinan distinto, la escucha, la participación, empezar y terminar a la hora convenida, etc. Si no son mencionados por los participantes, se sugiere que el facilitador/a pueda consultar al grupo respecto de los siguientes temas:

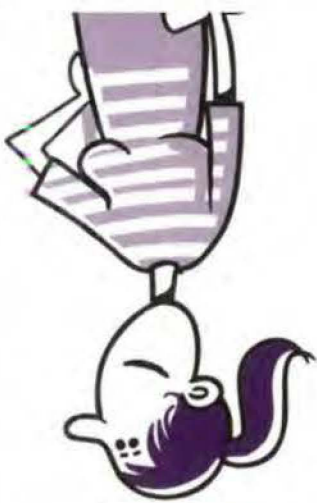
- **Uso de celulares:** como son un elemento distractor, resulta importante preguntarle al grupo cómo queremos manejarlos durante las reuniones de trabajo. En general los grupos sugieren que los teléfonos estén silenciados, sin embargo, es importante que el facilitador/a vaya un poco más allá y también pregunte cuál será el acuerdo respecto del *texteo*, *wasap*, etc. ya que estos son también elementos distractores.
- **Paso adelante, paso atrás:** este acuerdo consiste en lo siguiente: "si soy de quienes les cuesta hablar y opinar en

reuniones de este tipo, voy a dar un paso adelante para que mi voz se oiga... y si soy de quienes siempre opinan voy a dar un paso atrás para permitir que todas las voces se oigan". El grupo puede decidir si les hace sentido o no considerar un acuerdo de este tipo.

- **Incumplimiento:** ¿qué va a pasar cuando no se estén cumpliendo algunos de estos acuerdos? Más que sugerir una salida, es mejor que el facilitador/a permita que sea el grupo quien acuerde qué hacer.

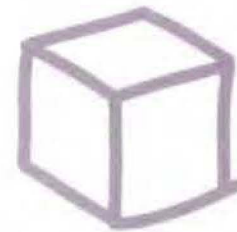
El facilitador/a deberá tomar notas públicas de los acuerdos en un papelógrafo y guardar el registro para tenerlo a la vista en todas las reuniones.

A medida que pase el tiempo y los acuerdos se vayan estableciendo como parte de la cultura de trabajo del grupo, surgirán nuevos desafíos que se podrán incorporar como ajustes a acuerdos existentes o como nuevos acuerdos. Probablemente estos digan relación con la diferenciación entre responsabilidades individuales y responsabilidades grupales, así como los roles que vayan asumiendo los distintos participantes.



## » 4.2 Modelar

Junto con la definición de los acuerdos de convivencia, otra tarea estratégica del facilitador/a es su capacidad de modelar estos acuerdos para el grupo. Si el grupo decide que el respeto por la opinión del otro/a es un acuerdo de convivencia, ello no quiere decir que el grupo sepa o esté de acuerdo respecto de qué es operativamente respetar la opinión de otro/a participante. Es tarea del facilitador/a modelar este comportamiento. Si, por otra parte, el grupo acuerda que es importante empezar y terminar las reuniones a la hora señalada, será también tarea del facilitador/a modelar este aspecto operativo en la planificación y desarrollo de las reuniones.



Si bien la escucha atenta que se mencionó en apartados anteriores, es una forma en que el facilitador/a puede modelar el respeto por la opinión de otros, también se hace necesario ir hablando cada cierto tiempo de los desafíos y dificultades que los participantes han ido encontrando al intentar cumplir los acuerdos que ellos mismos definieron.

A medida que los acuerdos de convivencia se van instalando como forma de relación entre los participantes, el facilitador/a puede también ir cediendo control de la reunión a estos/as. De esta manera son ellos mismos/as quienes van regulando su actuar y modelando mutuamente los acuerdos de convivencia. Sin embargo, si tras ceder el control el grupo pierde el rumbo de la reunión, es deber del facilitador retomarlo. Aunque ceda el control en el ejercicio de la reunión, el facilitador/a sigue siendo responsable de su resultado final.

Finalmente, y con el fin de aportar en la construcción y/o fortalecimiento del capital social comunitario, resulta fundamental que el facilitador/a modele para los participantes, que cambiar de posición es legítimo y las razones que hicieron cambiar de opinión (Freire, 1994). Es la posibilidad de cambiar de opinión, sin que ello arriesgue una posible humillación, lo que permite una resolución constructiva de conflictos y de esta manera el fortalecimiento del capital social comunitario y la apertura a espacios de participación sustantiva.



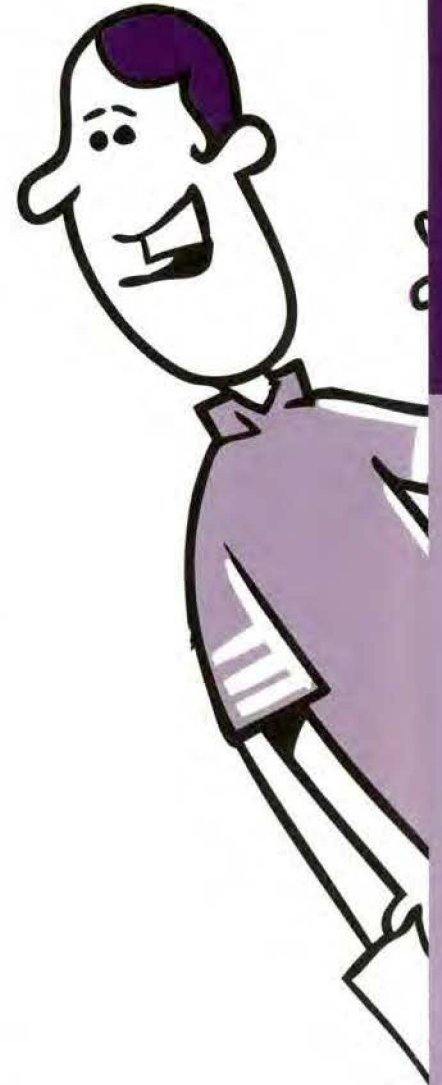
## 5 DILEMAS ÉTICOS

En esta sección es necesario partir de la base que constituye el diferencial de poder y conocimientos que existe entre el facilitador/a y las comunidades con las que se va a trabajar. Es este diferencial el que genera los dilemas éticos que discutiremos a continuación.

En la facilitación los dilemas éticos tienen que ver más con el *proceso* que con el *resultado final* ya que se enmarcan en la forma en que el facilitador/a utiliza su poder: cómo decidir a quién darle la palabra, cómo balancear las necesidades de desarrollo y crecimiento individual con las necesidades grupales de desarrollo, qué hacer con los comentarios que están fuera de foco y no aportan al curso de la discusión o al objetivo de la reunión y cómo evitar que la opinión propia dañe el debate grupal, son algunos de los dilemas con los que inevitablemente se enfrenta un facilitador/a al ejercer su rol (Christensen, Garvin & Sweet, 1991).

Si bien en asuntos éticos no hay sólo una respuesta o curso de acción correcto y una misma acción puede ser éticamente adecuada en un contexto e inadecuada en otro; en esta sección se intentará sentar las bases para la reflexión personal de cada facilitador/a. La mejor forma de aproximarse a lo que aquí se presenta es como un punto de partida para una reflexión posterior que tiene que ver con los valores y principios de cada persona.

en asuntos éticos no hay sólo una respuesta o curso de acción correcto y una misma acción puede ser éticamente adecuada en un contexto e inadecuada en otro



### Marco general: Justicia y confianza

La imparcialidad y equidad constituyen el centro del análisis ético de un proceso de facilitación. Ello porque cuidar que un proceso de facilitación sea justo es también cuidar la confianza que los participantes han depositado en el facilitador/a. Se necesita de la confianza de los participantes para poder liderar el proceso, sin ella esta tarea no sólo es difícil, sino que se hace imposible.

Christensen, Garvin & Sweet (1991) identifican ciertos aspectos de la justicia que es necesario cuidar al ejercer un rol de facilitación. Una versión especialmente adaptada a los fines de este documento es la que se presenta a continuación:

- a. **Justicia con el grupo:** cada participante debe sentir que tiene las mismas posibilidades de participar e influir en el proceso que todos los demás.
- b. **Justicia con cada individuo:** los participantes no son todos iguales, cada uno tiene sus propias particularidades: distintas personalidades, más o menos educación o preparación, más o menos capacidad para intervenir en público, más o menos niveles de poder, etc. Para ser justo/a con cada uno, es que se hace necesario considerar estas diferencias, ya que "una buena sociedad no es una donde se ignoran las diferencias individuales, es una que logra lidiar con ellas de una manera sabia y humana" (Gardner, 1961).
- c. **Justicia en el proceso:** en un proceso donde la participación es parte integrante, los participantes necesitan creer en el procedimiento que van a seguir. Sobre todo si es un camino desconocido, los pasos a seguir deben ser validados y considerados como legítimos por los participantes. Acciones como una interpretación forzada de datos, la manipulación de perspectivas opuestas o un mal manejo de la ignorancia son las que afectan la justicia que debe haber en el proceso.

- d. **Justicia con el código ético del propio facilitador/a:** si bien el propósito del trabajo de facilitación es permitir que las comunidades decidan de manera legítima la forma en que se quieren desarrollar, ¿Qué pasa si en la conversación empiezan a aparecer comentarios que atentan abiertamente con el código ético del facilitador/a? Este sería el caso de comentarios racistas, sexistas o de cualquier otro tipo de intolerancia arbitraria, o casos donde el grupo esté decidiendo una forma de desarrollo a la que el facilitador/a se opone y tiene argumentos para hacerlo. La justicia necesaria en un proceso de facilitación demanda también que el facilitador/a respete su propio código ético.

Es la tensión entre estos aspectos de la justicia, la que genera los dilemas que se abordan en el siguiente apartado.

### Dilemas éticos

Un problema es distinto de un dilema porque el problema tiene una solución conocida. El dilema, en cambio, no tiene una solución, tiene varias posibles soluciones y ninguna de ellas es óptima. En todas ellas es necesaria cierta transacción entre dos alternativas deseables. Mientras los problemas se resuelven, los dilemas se manejan (Merseeth, 2009).

En este apartado se presentan ciertos dilemas o tensiones éticas con las que necesita lidiar un facilitador y se esgrimen algunas sugerencias para abordarlas. Como es de esperarse, estas no son salidas únicas o *soluciones*, ya que los dilemas no tienen una solución, con los dilemas sólo se puede lidiar. Aquí se ofrece un punto de partida para que cada facilitador/a pueda continuar su propia reflexión.

## » 5.1 Tratamiento estándar vs tratamiento estandarizado

En este dilema se enfrentan los aspectos grupal e individual de la justicia que se mencionaron en el apartado anterior. Contar con *estándares* éticos no es lo mismo que tratar a todos los/as participantes de manera *estandarizada*.

La tensión viene dada entre la justicia que exige que en un grupo todos tengan el mismo tratamiento, con la misma justicia que nos dice que cada persona es distinta y, por lo mismo, debe ser tratada de acuerdo con sus particularidades.

No es justo pedirle a una persona que es más tímida o insegura que sea quien inicie o lleve

una conversación o dinámica ya que ello la puede poner en una situación tan incómoda que llegue a afectar su nivel de involucramiento en el proceso. Sin embargo, ¿no se le va a solicitar nunca a una persona con estas características que lleve una actividad? ¿Es eso justo con el/ella? ¿Es justo con el resto del grupo?

**Possible salida:** a una persona tímida se le puede avisar con antelación que se le va a solicitar algo como lo aquí mencionado u otro tipo de participación activa. De esta manera esta persona se puede preparar y no la tomamos por sorpresa.

## » 5.2 Participantes que alteran el flujo de la conversación/trabajo

Existen dos tipos de participantes que pueden alterar la conversación o el trabajo que se está realizando de manera participativa:

- Aquellos que hacen comentarios fuera de foco, no están escuchando el tema que se está conversando, sólo les interesa comunicar lo que quieren decir. ¿Es justo para el grupo que una persona altere la dinámica de la conversación y la construcción colectiva? ¿Es justo para esta persona que no le
- vuelvan a dar la palabra, o se la den menos, porque corta el hilo de la conversación?
- Aquellos que tienen más formación o conocimiento que el resto y sus intervenciones se escuchan como una “verdad revelada” que luego deja al resto del grupo sin interés por intervenir. ¿Se le debiera dar la palabra a esta persona de manera más o menos frecuente que al resto? ¿Es justo

para todos los/as participantes que una persona domine la conversación porque tiene un mayor nivel de preparación?

En ambos casos se trata de situaciones donde se vuelven a poner en tensión la justicia con el grupo y la justicia con el individuo. Ambos están alterando el trabajo del grupo.

**Posibles salidas:**

- Una posible salida para ambos casos es poder hablar con ellos/as de manera personal y fuera de las actividades de trabajo colectivo. Aquí resulta fundamental hacerles ver que sus comentarios son valiosos, pero que pueden estar perjudicando el desarrollo del grupo. Se puede así ir trabajando con ellos en particular, su propio desarrollo.
- Si lo anterior no resulta, se pueden intentar las siguientes estrategias: pedirle al participante impredecible que relacione su comentario con lo que se estaba discutiendo previamente o pedirle al participante experto que explique las posibles implicancias prácticas de su intervención en aquello que se está discutiendo.

## » 5.3 Ignorancia como ejemplo

¿Qué pasa cuando el facilitador/a sabe que un/a participante va a responder una pregunta de manera errada, pero hace la pregunta porque esa respuesta le va a permitir ilustrar un tema en particular para el grupo? ¿No es esta una manera de manipulación? ¿No podría una acción como esta hacer sentir humillada a la persona a quien le preguntaron? ¿El aprendizaje grupal justifica que una persona del grupo pase por una situación así?

En este caso se pone en tensión la justicia individual con la justicia en el proceso.

**Posible salida:** Si bien se podría priorizar el aprendizaje grupal por sobre el individuo, en general se recomienda priorizar la justicia con el individuo por sobre la justicia con el proceso. Es decir, puede ser preferible errar porque no se logró ejemplificar un concepto con toda la claridad que se habría podido, en lugar de errar porque un participante se sintió manipulado/a, pero se logró ejemplificar claramente un concepto.

## » 5.4 Código ético del facilitador v/s proceso de construcción colectiva

Tal como se mencionó en el apartado anterior, existe una real tensión cuando el grupo empieza a argumentar o a decidir algún aspecto con el que el facilitador/a no está de acuerdo. ¿Debe entonces el facilitador/a guardar silencio y permitir que la conversación siga su curso, aun cuando tenga serios problemas éticos con aquello que se está decidiendo? ¿O debe manifestar su punto de vista?

Aquí se está poniendo en tensión la justicia en el proceso con la justicia que el facilitador/a debe guardar con su propio código ético, sin embargo, en estas situaciones no se puede pasar por alto el diferencial de poder y conocimiento que el facilitador/a tiene respecto de los participantes.

La tensión en este caso no está en que el facilitador/a exprese su punto de vista, sino en *cómo lo expresa*. Dada la gradiente de poder que existe, el riesgo aquí es el adoctrinamiento o el dogmatismo, es decir, que el facilitador/a intente imponer sus visiones y valores y se niegue a considerar contra-argumentos. Con lo que el proceso pasaría de ser uno participativo a uno impositivo.

***Possible salida:*** El facilitador/a no debe suprimir su punto de vista en estos casos, pero este no puede disfrazarse como evidencia factual o como sabiduría popular ("se sabe que...", "tal o cual cosa ES así..."). La opinión se debe manifestar como opinión y el conocimiento como conocimiento. Por otra parte su opinión no sólo debe ser planteada como tal, sino que debe ser explicada y argumentada, estimulando la presencia de puntos de vista opuestos o diversos.

De manera operativa, y considerando el diferencial de poder existente, se sugiere que el facilitador/a manifieste su opinión hacia el final de la conversación. Esto le permite esperar para ver si salen puntos de vista disímiles o bien puede dejar abierto el tema para una reflexión posterior.

## » 5.5 Facilitador se alinea con una de las múltiples perspectivas en juego

El último dilema ético que aquí se presenta es también el más complejo ya que pone en tensión tres de los cuatro aspectos de la justicia mencionados en el apartado anterior.

Para analizar este dilema resulta clave tener una visión sistémica del grupo o comunidad con la que se está trabajando y que dice relación con las distintas perspectivas o facciones en disputa. En trabajos comunitarios con enfoque territorial, apertura de espacios de participación sustantiva y fortalecimiento de capital social comunitario, lo que se logra finalmente es que las distintas perspectivas locales respecto del desarrollo salgan a flote y puedan ser discutidas de manera legítima. El juego democrático nos dice que es la mayoría quien decide. El dilema ético, sin embargo, aparece cuando una de estas perspectivas resulta fortalecida por quien ejerce el rol de autoridad, que en este caso sería el facilitador/a.

El dilema es el siguiente: puede suceder que un facilitador/a esté más de acuerdo con una postura que con otra y que con ello le empiece a dar más voz y legitimar más aquella postura que le parece más adecuada. ¿Puede un facilitador tomar partido por una de las posturas con la que está legítimamente de acuerdo y por fundados motivos?

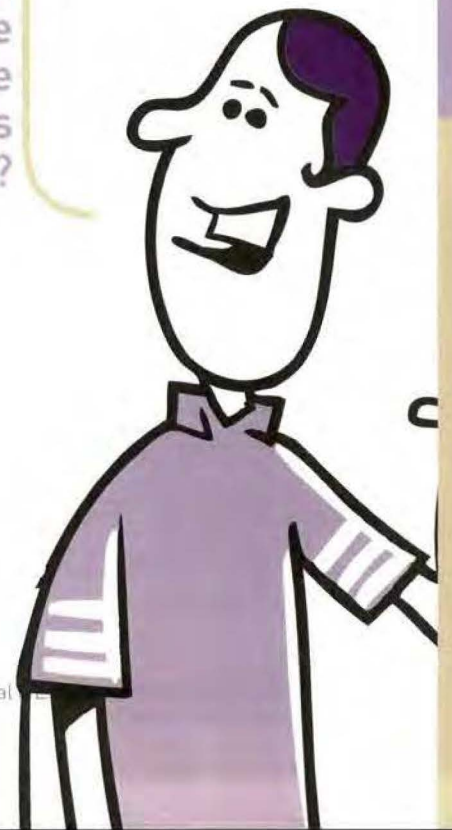
En este caso se están poniendo en tensión (1) *la justicia con el proceso* ya que el facilitador/a lo estaría interrumpiendo al incluir su propia mirada en un proceso de construcción colectiva de una comunidad, (2) *la justicia con el grupo*, ya que al intervenir de esta manera el facilitador/a le resta legitimidad a la postura de algunas personas y con ello no todas tendrían la misma oportunidad de participar e influir y (3) *la justicia con el código ético del propio facilitador/a* ya que puede ser que la postura que le parece menos adecuada, sea la que termine primando.

¿Debe entonces el facilitador intervenir para favorecer o fortalecer a una facción particular que le parece que proponen el camino más adecuado? En este caso la respuesta es rotunda: *no, no debe intervenir*. El dilema entonces radica en cómo evitar que algo así ocurra ya que es humanamente posible que poco a poco un facilitador/a vaya tomando partido y fortaleciendo una de las perspectivas en disputa. No existe una respuesta única para prevenirlo y las estrategias que se tomen dependerán de las características y habilidades de cada facilitador/a.

**Posibles salidas:**

- Si lo que se está decidiendo atenta contra el código ético del facilitador/a como se ejemplificaba en el dilema anterior, este puede manifestar su opinión, pero debe cuidar que esta sea expresada como opinión y no cómo una verdad irrefutable. En el dilema anterior se hacen algunas sugerencias prácticas al respecto.
- En cuanto a la prevención, resulta relevante estar siempre monitoreando “desde el balcón” que rol está jugando el facilitador/a como la autoridad a cargo de un proceso de construcción comunitaria: ¿cuáles son las facciones o perspectivas en este caso? ¿están siendo consideradas en igualdad de condiciones? ¿cuántas intervenciones tuvo cada una en la última sesión de trabajo?
- En este sentido resulta importante también la búsqueda activa de retroalimentación de parte del facilitador/a respecto de la justicia con el grupo. ¿Sienten los/as participantes que todos/as tienen la misma oportunidad para intervenir y plantear su punto de vista? ¿Hay algo que podría mejorar en este sentido?
- Finalmente, en este sentido vale la pena relevar la habilidad de escucha activa. Cuando el facilitador/a está de acuerdo con una postura en particular, puede que ello afecte su capacidad de escucha a quienes manifiestan posturas disímiles. En la sección 3.2 se ofrecen estrategias para ir trabajando esta habilidad en particular.

¿Puede un facilitador tomar partido por una de las posturas con la que está legítimamente de acuerdo y por fundados motivos?





# 4

# HERRAMIENTAS

“...Tal como se expuso en el capítulo anterior, para que el ejercicio de facilitación se ejerza de manera adecuada y con intensidad transformacional ...”

Las herramientas que aquí se presentan son la síntesis operativa del trabajo realizado por el Programa Más Territorio en sus dos primeros años de ejecución y están al servicio de las fases de Diagnóstico, Planificación e Implementación que sigue cualquier programa. Las herramientas presentadas ayudan a hacer operativo el enfoque territorial a escala intra-comunal en intervenciones con foco en la promoción de participación sustantiva.

Se presentarán tres tipos de herramientas: técnicas participativas, instrumentos y artefactos metodológicos.

Se llama **técnicas participativas** a aquellas técnicas de trabajo grupal que posibilitan una participación legítima, la toma de decisiones y construcción colectiva.

Los **instrumentos**, por su parte, son documentos que apoyan el trabajo operativo del enfoque territorial a escala intra-comunal como plantillas de vaciado y análisis de información, cartas didácticas, entre otros.

Y se nomina **artefactos metodológicos** al material concreto para apoyar el trabajo con técnicas participativas.

## Principios Metodológicos

A continuación, se presentan los principios metodológicos que guían la aplicación de las herramientas aquí propuestas:

- a. **Flexibilidad:** la aplicación de los instrumentos, técnicas y artefactos metodológicos que aquí se presentan no puede y no debe ser estricta, sino que tiene que responder a un propósito. En este sentido la técnica debe estar al servicio del objetivo planteado y no al revés. Dada la naturaleza del trabajo con enfoque territorial, resulta fundamental una aplicación flexible de las herramientas que aquí se proponen. Ello permitirá ir haciendo mejoras y ajustes de acuerdo al contexto y a los objetivos particulares que se quieren alcanzar.
- b. **Transparencia:** este principio dice relación con el encuadre y la forma en que se apliquen estas técnicas. Las reglas del juego deben ser conocidas y compartidas por todos los participantes. Del mismo modo todos/as deben comprender los pasos que se seguirán para la toma de decisiones.
- c. **Intencionalidad:** para que cumplan con su finalidad, y como se mencionó previamente, estas herramientas se proponen para ser utilizadas con una intención, con un objetivo. La herramienta está al servicio del objetivo planteado, es decir, existe un efecto que se quiere lograr con su aplicación. Si esa intención no está clara, la utilidad real de estas herramientas también podría estar en entredicho. Trabajar con una intencionalidad lleva a cuestionar el sentido de planificar y al hacerlo surgen preguntas del tipo ¿para qué hacer lo que se va a hacer? Eludir esta pregunta conduce al activismo irreflexivo. Otra pregunta que surge es ¿para quién va a hacerse? Que hace referencia a la consideración de las alteridades, otredades que deben ser valoradas y puesto su sello en la planificación. Eludir esta pregunta conduce a la estandarización del trabajo en situaciones en donde lo distintivo es la diversidad y la diferencia.

Una tercera pregunta es ¿Cómo se hará? Que plantea la necesidad de anticipar en las reuniones de equipos cuáles serán las herramientas tanto de planificación como de dinámicas de trabajo grupal participativas de las cuales se dispone, cuáles son necesarias de incorporar y los materiales que serán requeridos; el lugar de las sesiones de trabajo diagnóstico, su duración, la distribución de roles dentro del equipo, etc.

- d. **Experimentalidad:** resulta fundamental que estas herramientas se apliquen de manera experimental, es decir, desde una perspectiva de causalidad. Si una herramienta cualquiera no tiene el efecto esperado, la conclusión desde una mirada experimental

no puede ser que la herramienta no sirve para el fin propuesto. Una mentalidad experimental, en cambio, se pregunta qué ajustes se podrían hacer para conseguir el efecto esperado y los vuelve a probar para observar el resultado. De esta manera se mantiene en un ciclo recursivo que permite ir teorizando en la praxis y ganando una mentalidad causal, tanto en quien aplica la herramienta como en quienes participan de ella.

Tal como se expuso en el capítulo anterior, para que el ejercicio de facilitación se ejerza de manera adecuada y con intensión transformacional, implica que cada encuentro con la comunidad no solo se enmarque en un propósito de mediano o largo plazo, sino que cada encuentro, por pequeño que parezca, debe ejecutarse también con una intensión y propósito, que se establece y diseña antes y se explicita al comenzar la sesión.

**Este tema es de suma relevancia ya que determina la elección de la técnica participativa, del artefacto y elección o diseño de un instrumento de vaciado de la información.** Este proceso hay que realizarlo con la antelación necesaria para que se ajuste a los objetivos que se quieren alcanzar y a las particularidades del territorio y grupo con el cual se está trabajando.

Cualquier programa o proyecto que promueva el desarrollo territorial desde una perspectiva de derechos, de participación sustantiva, gobernanza local, y toma de decisiones como ejercicio soberano de construcción de ciudadanía requiere de un equipo ejecutor que se posiciona como portador del pensamiento estratégico, que llevado a la planificación, en lugar de “dirigir”, se ocupa de crear las condiciones para que la gente exprese sus necesidades de desarrollo o problemáticas, basándose en procesos y dinámicas al interior de los grupos que favorezcan formas de relación como la tolerancia y aceptación de la diversidad, prácticas como la deliberación y el debate colectivo para el ejercicio de la democracia directa en los espacios locales.

En suma, lo que hacen los equipos en la fase de planificación, pero también en la de dinamización/facilitación es -sirviéndose de la multiplicidad de técnicas disponibles en la amplia caja de herramientas del trabajo grupal en las ciencias sociales aplicadas- crear las condiciones para que los grupos se expresen en lugar de señalarles a los grupos lo que debe ser expresado desde la perspectiva de los profesionales o expertos, dado que su rol es de facilitación y de experticia metodológica.

En el sentido anteriormente señalado a continuación se hará referencia al uso y sentido de las técnicas.

## Uso y sentido de las técnicas

Un proceso de diagnóstico, al llevar el adjetivo que lo califica como “participativo” necesariamente direcciona el empleo y concepción de las técnicas como instrumentos de problematización de la realidad social micro, meso y macro de la que es parte el grupo. No es la técnica lo relevante, es condición necesaria, pero no suficiente para avanzar en el estricto sentido de su origen transformador: su uso problematizador y generador de toma conciencia de cuestiones naturalizadas de la propia realidad que obstaculizan el desarrollo de un pueblo en tanto localidad, en tanto territorio.

En un sentido sociocognitivo, la problematización al buscar maneras no habituales o divergentes de explicar la realidad cotidiana es una estrategia de desarrollo de creatividad grupal. Las técnicas grupales pueden ser empleadas en un sentido de que las personas piensen grupalmente de forma no reproductora de las ideologías que circulan en la conversación social macro, habitualmente ligadas a estereotipos e identidades negativas sobre su posición, posibilidades de acción y desarrollo.

Técnicas como el árbol del problema, que busca las causas de las causas de los problemas, o los mapeos sociales que ayudan a visibilizar las relaciones entre actores dentro de un territorio, son susceptibles de ser empleadas en sentido problematizador, vale decir, disparador de la creatividad grupal, para interrogar, para interpelar de un modo nuevo la realidad cotidiana, barrial, comunitaria, nacional, de la(s) juventud(es), de las mujeres, la(s) realidad(es) de los adultos mayores, etc.

Las técnicas, en este contexto son visualizadas como **medios para deshabituarse los hábitos** y contenidos incorporados de pensamiento y explicaciones aprendidas de manera inadvertida (de eso se trata la publicidad y la denominada violencia ideológica). Pensar grupalmente de manera no habitual, es decir de manera subversiva, divergente o disidente, desde el punto de vista de la psicología de los grupos se denomina creatividad grupal. La creatividad es un emergente de la interacción, colaboración e interdependencia entre personas que buscan objetivos comunes. Dicho de otro modo, la creatividad es un emergente intangible del trabajo grupal que la planificación debe considerar y promover.

## Preparando un encuentro con la comunidad

### Planificar el encuentro

El instrumento que se utilizará para la planificación del encuentro se llama **carta didáctica** y es el *instrumento basal* de planificación de cualquier espacio de trabajo con la comunidad u otro actor del territorio. La **carta didáctica** es un instrumento de planificación operativa que detalla con precisión las actividades a realizar durante el encuentro, facilitando su planificación, organización e implementación.

En la carta didáctica se debe explicitar el objetivo que se persigue lo más claramente posible y luego se deben detallar las actividades, técnicas participativas que se utilizarán en los distintos momentos que se desarrollen en la reunión/actividad, los cuales son:

**1ro Encuadre:** es el momento inicial del encuentro, en el cual el facilitador/a debe generar el primer diálogo con los participantes presentando el objetivo de lo que se desarrollará y realizando un encuadre/introducción/presentación que permita que cada participante entienda de manera integral la importancia de su presencia en dicha actividad.

**2do Integración:** se recomienda realizar una actividad didáctica de integración que al menos contemple presentación del grupo y determinar expectativas del encuentro/taller/reunión.

**3ro Actividad Central:** se describe la metodología y los pasos que contempla la actividad central que se desarrollará.

**4to Cierre:** se describe la metodología con la cual se cerrará el taller/reunión, que explicita los acuerdos, pasos a seguir, próximas reuniones, y otra información relevante para el grupo.

**Evaluación:** se debe dejar un espacio para evaluar la metodología utilizada y otros aspectos más de logística como horario, lugar, etc.

Los/as facilitadores/as deben tener en cuenta que:

1. Cada componente de la estructura debe llevar el tiempo que tomara para ajustar el balance temporal. Se sugiere que la planificación de la sesión anticipe como máximo dos horas, hecho que además debe ser explicitado en el encuadre inicial.

2. Cada componente debe explicitar la persona que asumirá la responsabilidad de ejecutar ese momento. Se sugiere trabajar en dupla y definir en el antes que momento facilitará cada persona, que rol asumirá cada una y los momentos en que se complementarán.
3. También se debe tener en cuenta y preparar con anticipación los materiales que se requieren para ejecutar las técnicas y cumplir con los objetivos que se propone el encuentro. Los materiales van desde cartulinas, papeles, plumones, hasta artefactos metodológicos o instrumentos de vaciado de la información durante la sesión.
4. Al final de cada sesión, los/as facilitadores/as deben reunirse por cinco minutos y anotar todo aquello que haya llamado su atención o parecido relevante, los obstáculos y logros de su trabajo como dupla, los temas emergentes surgidos en el grupo. Lo anterior constituye un valioso material cualitativo que puede contribuir a la planificación de la sesión siguiente con pertinencia. Esto permite que el grupo perciba que sus contenidos o temáticas son considerados por el equipo y permite realizar el resumen de la sesión anterior cuando se inicie la segunda, que a su vez se relaciona con la percepción de continuidad y proceso; y así sucesivamente.
5. Esta estructura contiene los elementos esenciales mínimos en cualquier planificación de sesión de trabajo grupal. Ahora bien, se debe tener en cuenta que -sobre todo para las y los miembros del equipo que estén menos familiarizados con el trabajo con grupos- en primer lugar, esta planificación en ningún caso se va reproducir literalmente cuando se esté trabajando directamente, si bien permite anticipar una guía con los principales hitos (los componentes de la estructura).

### **Distribución de grupos en un encuentro**

A partir de la matriz proporcionada por la carta didáctica, los facilitadores podrán disponer, organizar, agrupar, dividir, sub-agrupar, volviendo a agrupar, según las necesidades de cada momento de la sesión.

Los formatos de trabajo grupal más conocidos son el plenario, los subgrupos y las duplas.

Por ejemplo, se sugiere que en el momento de inicial se comience con una técnica que suponga el trabajo en duplas (como presentarse cruzadamente) o bien, en plenario todo el grupo junto (como se hace cuando alguien se presenta en el tiempo que dura fosforo encendido). En cualquier caso, el formato de trabajo grupal depende del tipo de técnica de presentación o integración.

La forma plenaria remite figurativamente a un círculo que reúne en un espacio común a todas las personas participantes.

Luego, cuando se pasa al momento de trabajo con la técnica central, lo que se sugiere es que el plenario se desagregue o subdivida en otro formato de tipo circular, pero más pequeño, en subgrupos. Estos pueden conformarse por afinidad temática, por territorio, por género, generación, etc.

De lo que se trata, es de conservar las formas circulares dado que éstas favorecen el intercambio, la productividad, la interdependencia y la reflexión conjunta, propiciando el dialogo y el sentido de horizontalidad y equidad al interior del grupo.

Luego para el momento de exposición del producto grupal, lo que se sugiere es que se le solicite a cada subgrupo que exponga a los demás lo que ha sido el fruto de su trabajo colaborativo, habitualmente expresado en un paleógrafo (árbol del problema, mapa de relaciones, etc.).

Se termina en el momento de cierre y evaluación con la forma circular de plenario, empleando técnicas de evaluación disponibles en el siguiente capítulo de este documento. Finalmente, se cierra señalando lo que se va a trabajar la sesión posterior.

Con todo, es necesario puntualizar que lo que se está produciendo en el marco del trabajo con las comisiones es conocimiento y saberes que habitualmente son poco observados por las políticas sociales y la tarea de la dupla facilitadora es relevar ese conocimiento como motor del desarrollo territorial endógeno.

*¿Cuáles son los roles o posiciones de apoyo de la dupla facilitadora en el trabajo con grupos?*

En este material se entiende la facilitación como un proceso psicosocial que remite a un sujeto que trabaja con sujetos. La principal función de la facilitación es crear las condiciones grupales para que las personas expresen las necesidades sentidas del territorio. La dupla se ocupa de democratizar la palabra, de percibir el clima emocional de la

sesión, vale decir, de cuestiones cualitativas que inciden en la participación.

A continuación, se señalan las características medulares asociadas a las distintas posiciones, funciones o roles que, en una misma sesión de trabajo, en el marco de los distintos momentos planificados de la sesión y de los diferentes formatos de trabajo grupal que se vayan desarrollando, puede adoptar una dupla facilitadora respecto del sujeto grupo-comisión con el que se encuentra trabajando. Es posible en términos esquemáticos ocupar tres posiciones.

1. El primer tipo de posición es DIRECTIVA. En esta posición quien o quienes facilitan tiene la función de direccionar la acción grupal, proporción de instrucciones, señalamiento de encuadres de lo que se va a trabajar en la sesión, resumen de lo que fue el trabajo de la sesión anterior, garantizar el cumplimiento de las normas de trabajo que el grupo se ha dado. El tipo de relación que la función directiva genera es de verticalidad, por tanto, de asimetría de poder y el tipo de subjetividad que tiende a producir es la dependencia.
2. La segunda posición corresponde a la de COLABORACION. A diferencia de la anterior, la colaboración supone mayor horizontalidad y una función de mediación. Por ejemplo, en los momentos de trabajo en subgrupos la dupla facilitadora puede ir paseándose entre los grupos respondiendo consultas, haciendo preguntas, animando el trabajo y configurándose como lo que desde una óptica de la psicología del aprendizaje constructivista ha sido denominado la Zona de Desarrollo próximo.
3. En este sentido, se trata de una dupla facilitadora que colabora con que el grupo desarrolle sus potencialidades sin necesariamente dar instrucciones o dirigir lo que se debe hacer.
4. La tercera posición denominada CATALIZACIÓN (que etimológicamente significa aceleración de reacciones) implica que la dupla facilitadora reflexiona cuestionadoramente lo que el grupo va creando para amplificar dicha creación en función de los objetivos propuestos. Se trata de reflexionar sobre las reflexiones. En términos de producción de subjetividad, esta posición de apoyo tiende a la generación de autonomía y pensamiento propio en el grupo.

Las posiciones recién señaladas pueden y deben darse dentro de una misma sesión grupal.

### Relación entre planificación, formatos de trabajo y posiciones de apoyo

Momentos	Formato de trabajo grupal sugerido	Posiciones de apoyo sugeridas
Encuadre	Plenario	Directiva
Integración o desbloqueo	Plenario, subgrupos, duplas	Directiva, Colaborativa, mediadora
Actividad o técnica central	Subgrupos	Colaborativa, mediadora, catalizadora
Exposición producto grupal	Subgrupos, plenario	catalizadora
Evaluación	Subgrupos, plenario	Colaborativa, mediadora, catalizadora
Cierre	Plenario	Colaborativa, mediadora, catalizadora

Para finalizar este material serán planteados algunos puntos críticos asociados a la facilitación grupal

Considerar la emergencia del PORTAVOZ. Dentro de una sesión grupal es esperable que surja algún participante que esté en desacuerdo con lo que se está proponiendo con el formato de trabajo, con el tema, con las dinámicas etc. Esto no debiera sorprender a la dupla facilitadora, como tampoco significarlo en términos de sabotaje al trabajo de la dupla, sino como un emergente del proceso grupal.

El portavoz se entiende como aquel miembro que expresa las tensiones inconscientes del grupo por ello debe ser escuchado en las claves de la escucha activa, reflejando (empleando técnicas básicas de escucha activa) y elaborando paráfrasis y trasladado el foco de la atención hacia los demás integrantes consultando que opinan de lo dicho por su compañero. O bien esperar un lapso en silencio para que el mismo grupo se autorregule y tenga tiempo para (re) formular lo que ha sido planteado. Lo fundamental es estar atento a lo que ocurre en el grupo cuando emerge el portavoz evitando descalificarlo, incluso agradecer la expresión de su crítica.

Este trabajo requiere de parte de la dupla facilitadora lo que en la literatura se conoce como sentido o conocimiento práctico, sentido del juego que solo se aprende en la práctica.

# TÉCNICAS Y ARTEFACTOS

El conjunto de técnicas que a continuación se presentan, son el trabajo de selección y depuración del equipo Más Territorio, las cuales se disponen como soporte para intervención y se comprenden como vehículo para el desarrollo de contenidos de los momentos en que se estructura una sesión, taller o jornada (enquadre, integración, actividad central, cierre y evaluación).

Las técnicas son, en la mayoría de los casos, transversales y flexibles. Se pueden utilizar en distintos momentos y tiempos de una intervención de carácter territorial.

La consideración de la triada: Sujeto-Contexto y Objetivo es de importancia sustantiva a la hora de definir las técnicas con las que se asumirán los momentos definidos en la carta didáctica correspondiente a cada actividad.

Comprender que dentro de las actorías territoriales, ya sean estas comunitarias o institucionales, existen variados tipos de sujetos. No es posible homogenizar el trabajo socioeducativo, no podemos leer las dinámicas socio-territoriales como si existiera un cuerpo simétrico que se comporta de forma estandarizada.

La consecución de los objetivos, deben ser ajustados a los contextos en el que se genera la intervención social. No podemos conside-

rar, por ejemplo, que el actor comunitario, responda de la misma manera a las provocaciones, estímulos que se desplieguen desde los equipos profesionales interventores.

La consideración de elementos tales, como etnia, género, grupo etario, etc. Son singularidades que configuran realidades diversas.

Comprender esta polifonía es dar cuenta de la complejidad a la que nos enfrentamos. Escoger adecuadamente las técnicas con las que se convocará y se trabajará, es de suma importancia y en ella se juega gran parte del éxito de la intervención.

A diferencias de otros esfuerzos de manuales o baterías de técnicas participativas, hemos optado, luego de largas discusiones, por no acotar las técnicas a objetivos estandarizados. Existe una marcada tendencia a agrupar y clasificar las técnicas participativas, así nos encontramos por ejemplo con técnicas de presentación o de animación de grupos, limitando el potencial de las mismas.

Un ejemplo de lo anterior puede ser la reconocida técnica de la "telaraña" que por lo general se indica como "técnica de presentación". Este encasillamiento del ejercicio no permite explorar opciones que den pie a customizar en concordancia con los contextos, objetivos y sujetos que se encuentran en una temporalidad interventiva (diagnostico, ejecución, eva-

luación) particular, configurando una realidad singular e irrepetible. Tomar conciencia de estos elementos constitutivos de las realidades que se generan en los marcos de intervención, permiten el desarrollo de experiencias significativas para quienes las viven y protagonizan.

### Artefactos Metodológicos

El diseño de artefactos metodológico, establece un domicilio dual:

por un lado, se vinculan conceptualmente a las **artes visuales** en la lógica de instalaciones y re-significación de utensilios de uso común e industrial que adquieren nuevos significados, en los contextos de exhibición de obras artísticas, donde se apela a la percepción de la realidad propuesta por artistas y curaderos.

Los imaginarios que se crean a partir de la manipulación artística de estos objetos, los constituye en artefactos visuales. Estos soportes de creación artística, dan pie a la expresión material de los universos subjetivos que construyen los y las artistas.

Así los artefactos son el vehículo (concreto/simbólico) con el cual se produce el encuentro de subjetividades propuesto por el artista, donde el soporte apela a la reinterpretación cognitiva, generando espacios para dotar de

nuevos significados a los objetos o artefactos exhibidos.

Un segundo domicilio está en lo **educativo**, tanto en aulas como espacios sociales y acá (nuestros artefactos metodológicos) son equivalente a lo que se denomina en las ciencias educativas como material educativo concreto, el cual alude a material didáctico. Este es aquel que reúne medios y recursos que facilitan la enseñanza y el aprendizaje.

De acuerdo a lo anterior, podemos decir que el material concreto se refiere a todo instrumento, objeto o elemento con el que se dispone para facilitar, con el fin de transmitir contenidos educativos desde la manipulación y la experiencia que las personas tengan con estos artefactos.

Los artefactos metodológicos para la facilitación del trabajo territorial a nivel local/comunitario (materiales educativos concretos) para cumplir con su objetivo, deben presentar las siguientes características:

- Están constituidos con elementos sencillos, de blanda materialidad y a la vez resistentes para que los y las participantes los puedan manipular y sean duraderos en el tiempo.
- Son objetos llamativos que causan interés en las personas y en los grupos.

- Son de fácil uso, dúctiles y se adecuan al desarrollo de múltiples técnicas.

La flexibilidad que presentan estos materiales, los hace muy atractivos como soporte socioeducativo en contextos de intervención socio comunitaria. En este marco, los artefactos metodológicos están asociados a técnicas participativas, cuyo uso se orienta para distintos momentos (diagnostico, planificación, implementación y evaluación) de aplicación de un programa de intervención social con personas, grupos, familias y comunidades, en distintas temáticas (salud, educación, cultura, recreación, etc.) y desde el enfoque territorial.

Los Artefactos que forman parte de estas herramientas son:

**1.- La pelota Preguntona:** Es un balón con bolsillos que permite ocultar pequeños objetos y hojas, en las que se pueden poner preguntas, citas, afirmaciones, etc.

En múltiples textos se hace referencia a este artefacto como técnica.

**2.- El Naípe multi-técnicas:** Set de tarjetas que contienen escenas vinculadas al trabajo con comunidades, personas y grupos; junto a las escenas hay números de 1 al 10; al reverso el espacio de cada carta se comparte entre un animal y un objeto.

**3.- Historias que nos prenden (en caja de fósforos):** Son historias tipo comics que responden a situaciones recurrentes en las dinámicas territoriales/locales. Las escenas que constituyen la historia se encuentran en formato libro de bolsillo y están dentro de una caja de fosforo.



# ÍNDICE DE TÉCNICAS

NOMBRE TÉCNICA	FASE
Árbol de problemas	▶ Diagnóstico
Árbol de soluciones	▶ Diagnóstico
Caminata Barrial	▶ Diagnóstico
Cartografía Social / Mapa Parlante	▶ Diagnóstico
Círculos Interés	▶ Diagnóstico
Entrevista semi-estructurada	▶ Diagnóstico
Estereotipos y prejuicios	▶ Diagnóstico
Estudios de casos	▶ Diagnóstico
Juego de roles	▶ Diagnóstico
La Flor del Poder	▶ Diagnóstico
La telaraña	▶ Diagnóstico
Las Noticias	▶ Diagnóstico
Lluvia de ideas	▶ Diagnóstico
Matriz FODA	▶ Diagnóstico
Matriz FODA Integrada	▶ Diagnóstico
Palabras claves e ilativos	▶ Diagnóstico
Recogiendo Ideas (Phillips 6-6)	▶ Diagnóstico
Cartografía de sueños	▶ Planificación
El luche de la planificación	▶ Planificación
Nueve cuestiones	▶ Planificación
Árboles de sueños, miedos y compromisos	▶ Transversal
Bazar de los objetos	▶ Transversal
Cachipún Gigante	▶ Transversal
Café del mundo	▶ Transversal
Debate	▶ Transversal
El Cuento	▶ Transversal
El Muro	▶ Transversal
La corriente	▶ Transversal
Línea de tiempo comunitario	▶ Transversal
Los Animales	▶ Transversal
Sociograma	▶ Transversal

<b>DIAGNÓSTICO</b>	Integración / Trabajo en equipo / Trabajo colaborativo
<b>PLANIFICACIÓN</b>	Recolección de ideas y opiniones / Análisis / Síntesis
<b>TRANSVERSAL</b>	Fomento de participación e interconexión grupal Planificación Estratégica Participativa Levantamiento información territorial / Contexto / Análisis

PROPÓSITO	PÁG
Planificación Estratégica Participativa	62
Planificación Estratégica Participativa	66
Levantamiento de información territorial / Contexto / Análisis	70
Levantamiento de información territorial / Contexto / Análisis	72
Levantamiento de información territorial / Contexto / Análisis	74
Recolección de ideas y opiniones / Análisis / Síntesis	78
Levantamiento de información territorial / Contexto / Análisis	80
Recolección de ideas y opiniones / Análisis / Síntesis	82
Recolección de ideas y opiniones / Análisis / Síntesis	84
Levantamiento de información territorial / Contexto / Análisis	86
Fomento de participación e interconexión grupal	88
Recolección de ideas y opiniones / Análisis / Síntesis	90
Recolección de ideas y opiniones / Análisis / Síntesis	94
Planificación Estratégica Participativa	96
Planificación Estratégica Participativa	100
Recolección de ideas y opiniones / Análisis / Síntesis	102
Recolección de ideas y opiniones / Análisis / Síntesis	104
Levantamiento de información territorial / Contexto / Análisis	106
Planificación Estratégica Participativa	108
Planificación Estratégica Participativa	110
Recolección de ideas y opiniones / Análisis / Síntesis	112
Recolección de ideas y opiniones / Análisis / Síntesis	116
Integración / Trabajo en equipo / Trabajo colaborativo	118
Recolección de ideas y opiniones / Análisis / Síntesis	120
Recolección de ideas y opiniones / Análisis / Síntesis	124
Recolección de ideas y opiniones / Análisis / Síntesis	126
Integración / Trabajo en equipo / Trabajo colaborativo	130
Integración / Trabajo en equipo / Trabajo colaborativo	134
Levantamiento de información territorial / Contexto / Análisis	136
Integración / Trabajo en equipo / Trabajo colaborativo	138
Recolección de ideas y opiniones / Análisis / Síntesis	142

# ÁRBOL DE PROBLEMAS<sup>1</sup>

PROPÓSITO: Planificación Estratégica Participativa  
FASE: Diagnóstico

## Propósito

Identificar los problemas que afectan a un grupo o comunidad humana, establecer relaciones causales para determinar los factores que causan el problema y los efectos que genera.



## Descripción

La técnica del árbol de problemas, es una herramienta de diagnóstico participativo que permite a las comunidades elaborar soluciones innovadoras a las problemáticas identificadas. Se caracteriza por ser un análisis iterativo y que se retroalimenta de la propia experiencia.



## Número de participantes

5 - 15 personas.



## Tiempo

30 - 60 minutos.



## Recursos

Tarjetones / Cartulinas de colores / Post it / Papelógrafo / Pizarra / Tijeras / Lápices / Plumones / Cinta adhesiva / Masking Tape



## Preparación

Preparar la carta didáctica de la actividad.  
Disponer el salón o lugar para realizar el ejercicio.  
Preparar materiales.



## Ideas fuerza

El árbol de problemas es una técnica de análisis de contextos en un ejercicio diagnóstico, basadas en procedimiento sencillo y flexible que permite customizar la actividad a los contextos territoriales y/o a los participantes del proceso.

<sup>1</sup> - Basada en Manual Metodológico Programa Más Territorio FOSIS.

*(continúa en la próxima página)*

## Procedimiento

1. Lluvia de idea en torno a los principales problemas que afectan el territorio, los resultados de este trabajo colectivo permiten visualizar los problemas que se considerarán para la construcción del árbol. El detalle de esta técnica se puede revisar en la *técnica Lluvia de Ideas*.
2. Identificar problema principal una vez establecido el conjunto de problemas, debe identificar el problema principal. Cabe recordar que todos los problemas, y en particular el problema central, deben reunir las siguientes características:
  - Ser problemas reales
  - Que afectan a un grupo definido de población
  - Ser formulados en estado negativo. Ejemplo: *demandas insatisfechas de pobladoras respecto al uso de sitios eriazos*.
  - No deben ser expresados como la falta de una solución o servicio. Ejemplo: *Falta de cancha de futbolito*.
3. Una vez determinados los problemas es preciso realizar un análisis preliminar del o los problemas identificados, definiendo cuales corresponderían a causas del problema y qué correspondería a sus efectos. El problema principal suele constituir un problema que articula un conjunto de efectos y es generado por un conjunto de causas.
4. Identificar efectos del problema. Los efectos del problema corresponden a las ramas del árbol, y se sitúan siguiendo una secuencia que opera desde los efectos más directos e inmediatos del problema principal hasta aquellos problemas más mediatos o generales. En esta instancia es posible incluir problemas que no han sido identificados previamente, pero que corresponden a efectos importantes del problema principal y que afectan al territorio y población que se analiza.

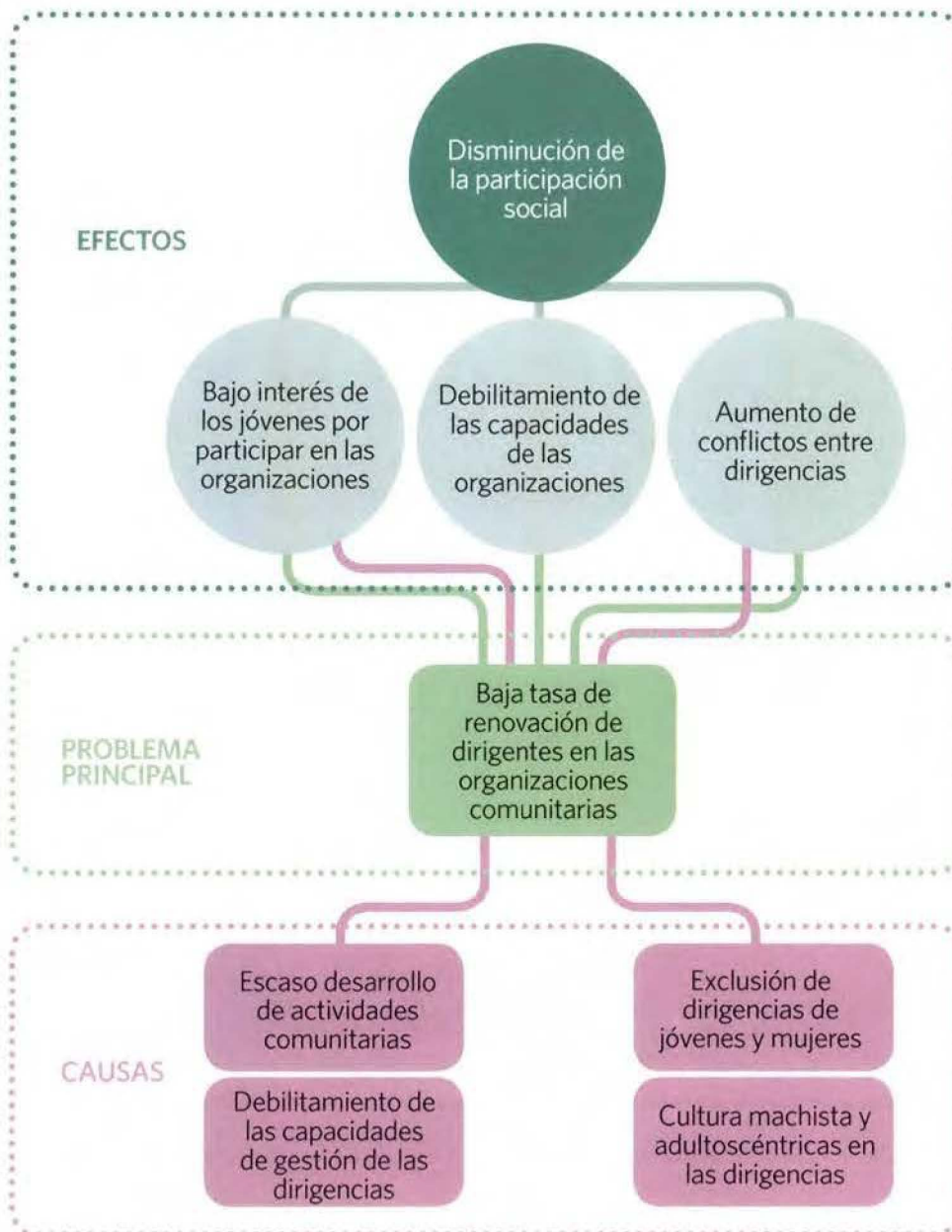
## ÁRBOL DE PROBLEMAS

5. Proponer causas del problema principal. Se recomienda utilizar los problemas detectados en la lluvia de idea y evaluar si estos constituyen o no causas del problema principal. Al igual que en el procedimiento anterior, es importante establecer niveles de causas para construir las raíces del árbol. De este modo, las causas más directas e inmediatas se sitúan en la base de árbol y se desciende situando aquellas causas menos directas e inmediatas. En esta instancia es posible incluir problemas que no han sido identificados previamente, pero que corresponden a causas importantes del problema principal.
6. Una vez finalizada la construcción del árbol de problemas, se sugiere analizar la estructura global de las relaciones causales que se han establecido, con el objeto de precisar las secuencias que se han determinado. Si se observan inconsistencias, corresponde precisar las relaciones causales de la estructura del árbol propuesta.

El resultado de este trabajo diagnóstico provee el insumo para la elaboración del árbol de soluciones que permite iniciar un proceso de diseño de proyecto de intervención o acción. En el marco del Programa, esta técnica es aplicada para definir las iniciativas locales que se buscan implementar.

(continuación)

DIAGRAMA N°8: ÁRBOL DE PROBLEMAS



# ÁRBOL DE SOLUCIONES<sup>2</sup>

PROPÓSITO: Planificación Estratégica Participativa  
FASE: Diagnóstico

## Propósito

Identificar las soluciones a partir del árbol de problemas que afectan a un grupo o comunidad humana, establecer relaciones causales para determinando los medios y fines que corresponden a las soluciones correspondientes.



## Descripción

La técnica del árbol de soluciones, es una herramienta de diagnóstico participativo que permite a las comunidades elaborar soluciones innovadoras a las problemáticas identificadas. Se caracteriza por ser un análisis iterativo y que se retroalimenta de la propia experiencia.



## Número de participantes

5 - 15 personas.



## Tiempo

30 - 60 minutos.



## Recursos

Tarjetones / Cartulinas de colores / Post it / Papelógrafo / Pizarra / Tijeras / Lápices / Plumones / Cinta adhesiva / Masking Tape



## Preparación

Preparar la carta didáctica de la actividad.  
Disponer el salón o lugar para realizar el ejercicio.  
Preparar materiales.  
Disponer de árbol de problemas consolidado.



## Ideas fuerza

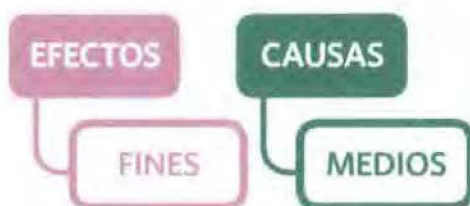
El árbol de soluciones es una técnica de análisis de contextos en un ejercicio diagnóstico, basadas en procedimiento sencillo y flexible que permite customizar la actividad a los contextos territoriales y/o a los participantes del proceso.

2 - Basada en Manual Metodológico Programa Más Territorio FOSIS.

*(continúa en la próxima página)*

## Procedimiento

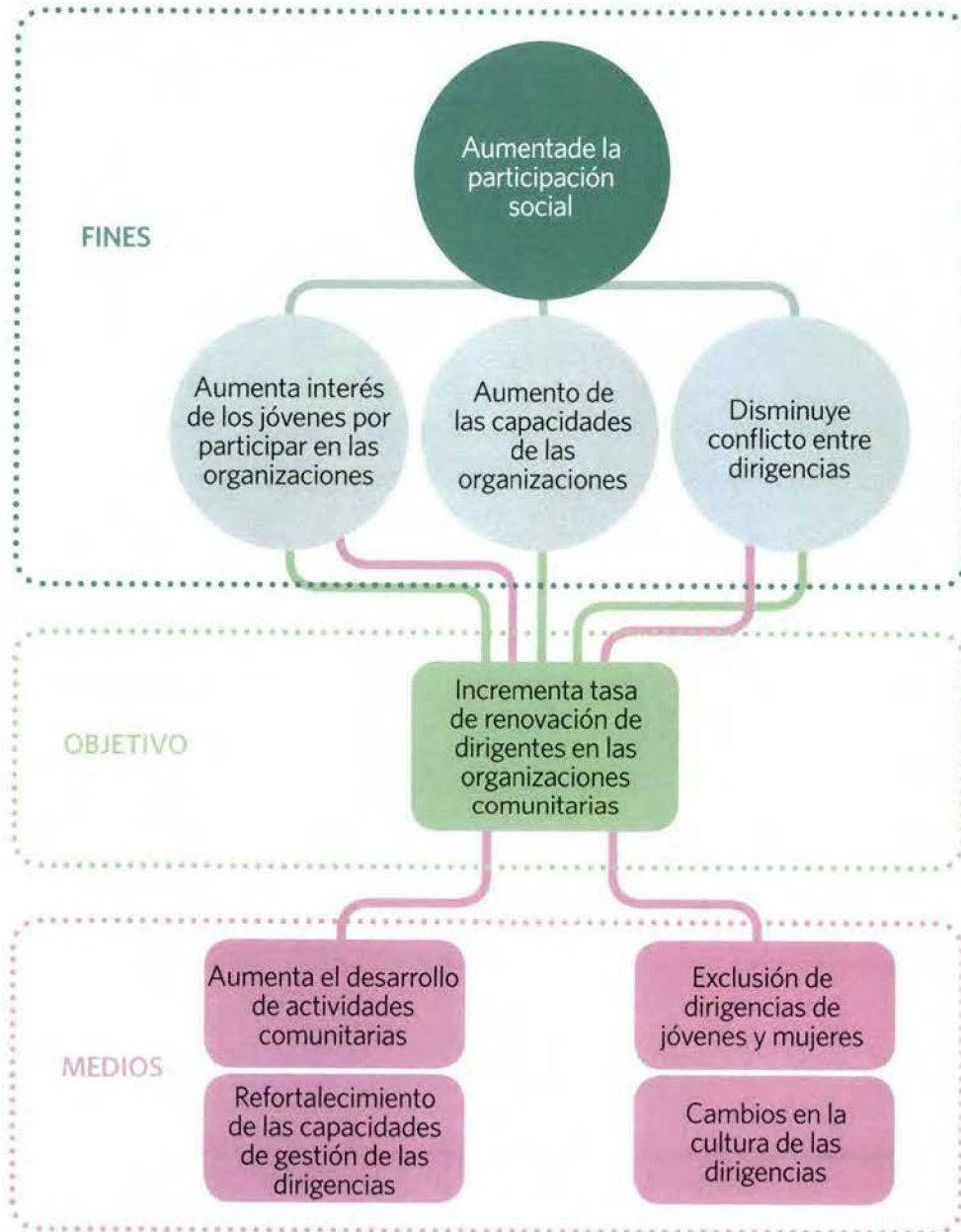
1. El primer paso de la formulación del árbol de soluciones es modificar el lenguaje de las causas y efectos a una oración positiva, realizando el paso inverso del árbol de problemas. Como resultado de este proceso, los elementos que fueron identificados como causas pasan a ser medios, y los efectos pasan a ser fines, es decir objetivos.



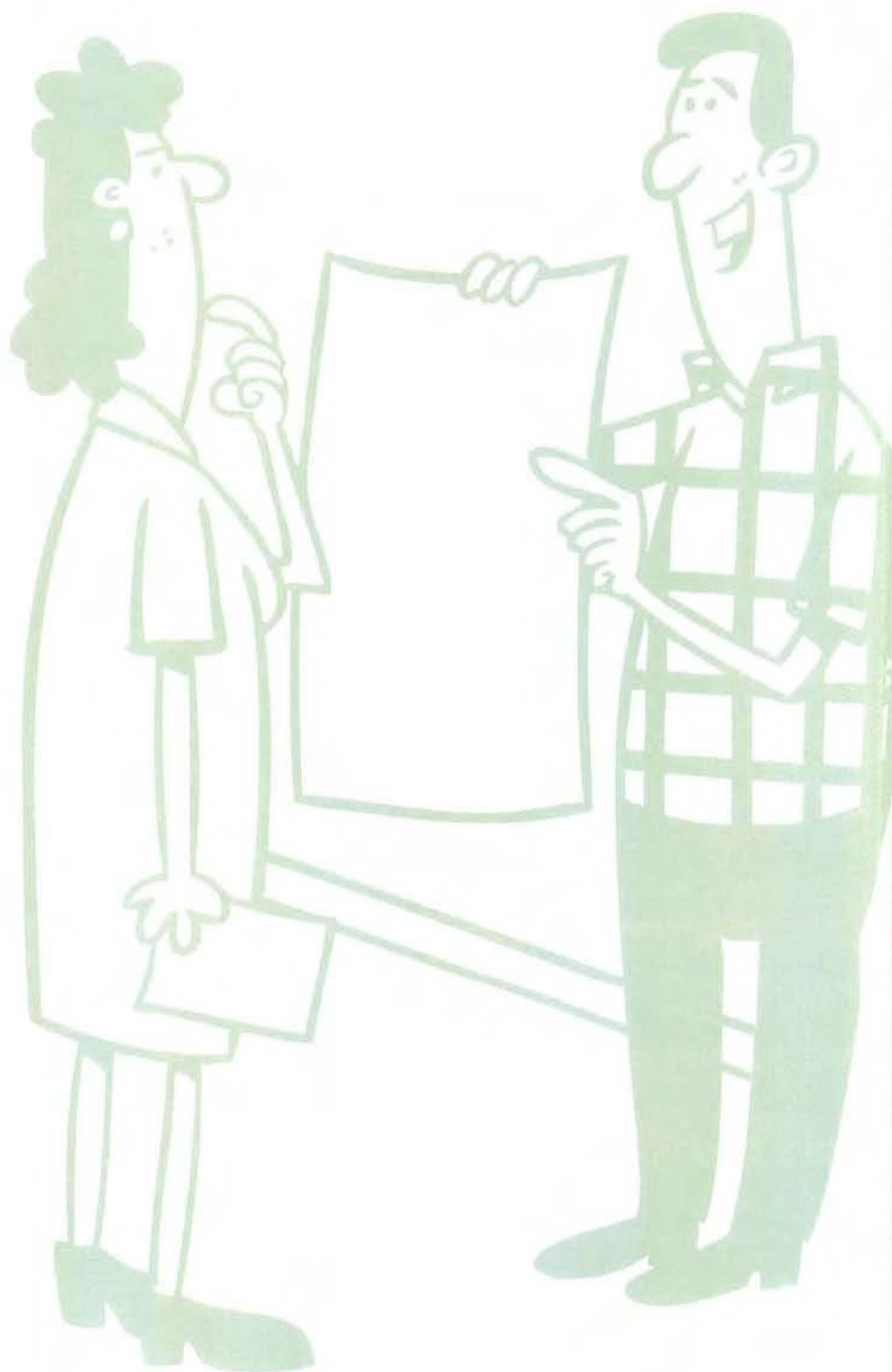
2. Al finalizar la actividad cada árbol de soluciones entregará un esquema de relaciones lógicas entre un conjunto de medios y un conjunto de fines. Se sugiere revisar estas relaciones lógicas con el objeto de asegurar que los medios que se han determinado efectivamente pueden contribuir en la concreción de los objetivos y fines que se han definido. Esto significa revisar la integración y consistencia del esquema de análisis que se ha elaborado. *(ver diagrama en página siguiente)*
3. Es importante que el proceso de análisis identifique un amplio rango de causas, ya que con ello se cautela la posibilidad de contar con un rango amplio de alternativas de acción. Se pueden observar que las causas son los focos de intervención inmediatos, y se convierten en medios para resolver los problemas identificados y los efectos que estos generan.
4. En el siguiente paso, es posible que, a partir del análisis de soluciones realizado, sea posible determinar alternativas de acción que resultan de mayor interés para definir tipos de proyectos que se privilegiará para abordar la solución de los problemas identificados. Para el análisis de las alternativas, se pueden considerar algunos criterios:
  - Pertinencia de la alternativa con los problemas del territorio y la comunidad.
  - Contribución a la solución del problema que se busca intervenir.
  - Factibilidad de implementación de la alternativa.
  - Nivel de participación de la comunidad en su implementación.

# ÁRBOL DE SOLUCIONES

DIAGRAMA N°9: ÁRBOL DE SOLUCIONES



*(continuación)*



# CAMINATA BARRIAL<sup>3</sup>

PROPÓSITO: Levantamiento de información territorial / Contexto / Análisis.

FASE: Diagnóstico



## Propósito

Técnica utilizada como recurso para el apoyo o recurso de apoyo en el proceso de reconocimiento territorial. Su desarrollo favorece procesos diagnósticos informados, permitiendo a distintos actores identificar y reconocer directamente elementos, espacios, recursos y características generales del territorio.



## Descripción

Consiste en una caminata barrial realizada en grupos, para el levantamiento de información basada en criterios o dimensiones de análisis, que permite construir una imagen del territorio para leer las realidades existentes.



## Número de participantes

8-15 personas



## Tiempo

120 minutos.



## Recursos

Cuaderno de campo/libreta. / Lápices /plumones. / Papelógrafo / pizarra.



## Preparación

- Preparar la carta didáctica de la actividad.
- Conformar dos Grupos.
- Preparar pauta o guía de observación.
- Establecer rutas de caminata barrial (2 o más propuestas).



## Sugerencia de uso de artefactos

N/A



## Ideas fuerza

Reconocer características y atributos de los territorios vinculados a las dimensiones de análisis.

3 - Basada en Manual Metodológico Programa Más Territorio FOSIS.



## Procedimiento variante Árbol de problemas

- 1.** Convocatoria y difusión: El facilitador establecer con claridad fecha y hora de la actividad y punto de encuentro. Para favorecer una amplia convocatoria es preciso implementar actividades de difusión (volantes, radio, puerta a puerta).
- 2.** El facilitador/a propone dos o más alternativas de ruta para la caminata barrial, donde el grupo o los grupos puedan elegir, de esta manera se garantiza ampliar la mirada del territorio desde las subjetividades de los integrantes.
- 3.** Cada grupo deberá trabajar en un cuaderno de campo el levantamiento de información del recorrido. También es posible, proveer a los grupos de pautas de observación, sin que éstas constituyan una limitante a la observación, si no que sean complementarias y actúan como guía.
- 4.** Una vez finalizada la caminata el o los grupos confeccionarán un papelógrafo común con la información levantada, donde se determinará un vocero por grupo según corresponda.
- 5.** En plenario, los participantes desarrollan a través de la información territorial levantada, una lectura única del territorio según las dimensiones de análisis. La experiencia desarrollada y el conocimiento elaborado por los participantes en la Caminata Barrial permite contar con mejor información para el desarrollo de otras técnicas de trabajo comunitario. Entre ellas la Cartografía Social y mapeos.

# CARTOGRAFÍA SOCIAL / MAPA PARLANTE

PROPÓSITO: Levantamiento información territorial / Contexto / Análisis

FASE: Diagnóstico



## Propósito

Su objetivo es facilitar la co-construcción de conocimiento y la comprensión que puede elaborar una comunidad respecto del territorio que habita. La idea es agregar información a una cartografía o mapa y permitir que este "hable" al llenarse de información del contexto.



## Descripción

La Cartografía Social es una técnica concebida para apoyar procesos de transformación social. A través de la construcción de un mapa, permite a las y los actores sociales y comunitarios compartir experiencias, información, conocimientos relacionados con el espacio social que habitan, considerando una variedad de características como geográficas, sociales, económicas, históricas, culturales e identitarias, entre otras.



## Número de participantes

5 - 10 personas.



## Tiempo

60 minutos.



## Preparación

- Se recomienda que antes de desarrollar la actividad los participantes desarrollen otros ejercicios, tales como los recorridos o caminatas barriales que les permitirán contar con información y capacidad de análisis.
- El facilitador puede definir que se construya el mapa (base) previo al inicio de la actividad o durante. Para eso es preciso considerar que este mapa debe ser lo suficientemente grande para agregar la información.
- Preparar la carta didáctica de la actividad y definir las dimensiones en las cuales se levantará información y las preguntas guías que movilizarán la construcción del mapa parlante.
- Disponer el salón o lugar para realizar el ejercicio.
- Preparar materiales.



## Recursos

Tarjetones / Cartulinas de colores / Post it / Papelógrafo / Pizarra / Tijeras / Regla / Tempera / Tiza / Lápices / Plumones / Cinta adhesiva / Masking Tape



## Sugerencia de uso de artefactos

Cuando se sub-divide el grupo se pueden utilizar los naipes multi-técnicas para identificar los distintos grupos de trabajo. Usar los números (pares e impares) o usar los animales.



## Ideas fuerza

La cartografía social promueve un tipo de ejercicio participativo que facilita la producción de relaciones sociales significativas entre los participantes, cuyo objetivo es permitir, mediante diversos recursos -recorridos por el barrio, conversaciones grupales, intercambio de información-, la elaboración colectiva de mapas.

El mapa es un recurso que articula la producción de lo colectivo, promueve instancias de reflexión y análisis, al mismo tiempo que permite poner en evidencia los diversos saberes que co-existen en el territorio. A partir de ello, se abren oportunidades para una comprensión re-significada del territorio.



## Procedimiento

1. El facilitador/a encuadra la sesión, presenta los objetivos y divide el plenario en sub-grupos en caso de ser necesario.
2. El facilitador/a solicita a los participantes, que se dispongan a trabajar frente al mapa que se ha trazado. Este mapa puede ser posicionado en una mesa o en el suelo, para la comodidad de los participantes.
3. Todos/as los/as participantes deben disponer de material de trabajo: lápices o marcadores, temperas o tiza; tijeras, pos-it y/o cartulinas, reglas.
4. La primera tarea es identificar y seleccionar los diferentes espacios dentro del mapa. La identificación y selección de los espacios (sociales, físicos, económicos, ambientales, etc.) se desarrolla a partir de las dimensiones que se quieren trabajar y/o profundizar en el territorio a través de las siguientes preguntas rectoras, por ejemplo:
  - ¿Dónde se encuentran los espacios sociales que presentan actividades de participación? ¿Cómo se delimitan en el territorio?
  - ¿Dónde se presentan sectores de áreas verdes? ¿Cómo se delimitan en el territorio? ¿Qué usos se les dan? ¿En qué estado de conservación se encuentran? ¿Quiénes son los responsables de su cuidado?
  - ¿Cuáles son las áreas geográficas que delimitan el territorio? ¿Su delimitación configura una identidad y/o pertenencia territorial?
  - ¿Existen espacios que se vivencien como propios del territorio y que estén fuera de las delimitaciones geográficas?
  - De los espacios identificados: ¿Quiénes los integran? ¿Qué actores locales se consideraron al identificar los espacios?
  - ¿Con qué periodicidad en el tiempo integran estos actores locales en dichos espacios?
  - ¿Cuáles son las características de estos actores? ¿Son agrupaciones formales/ informales? ¿Qué se sabe de ellos?
  - ¿Qué grupos etarios las conforman? ¿Son jóvenes, adultos/as mayores, niños y niñas, adultos/as, etc.)?

No es necesario trabajar todos los temas al mismo tiempo, es importante definir el objetivo de la actividad y profundizar en una o dos dimensiones en cada sesión.

Es importante comentar, que estas preguntas pueden orientar la discusión y el proceso de construcción del mapa. No obstante, es importante, que la persona que ejerce la facilitación promueva la participación activa, por ello si existe interés manifiesto sobre un tema o preguntas que emanan desde las o los participantes, deben ser incorporadas.

5. El o los grupos, según el número de participantes; debe nombrar a un moderador que debe tomar apuntes o registro de todas las observaciones que se generen en la discusión; para esto contará con un cuaderno o libreta de apuntes, y una hoja/ficha de cartografía social.
6. Luego de finalizada la actividad, ésta debe ser presentada en una reunión plenaria en la que se exponen, discuten y afinan todos los aspectos trabajados en la cartografía social elaborada, con participación de todos/as los/as que intervinieron.

# CÍRCULOS DE INTERÉS

PROPÓSITO: Levantamiento información territorial / Contexto / Análisis

FASE: Diagnóstico



## Propósito

Caracterizar participativamente el territorio, trabajando en una dimensión o tema de trabajo, que permita al conjunto comprender sus principales particularidades y procesos. Diagnosticar y visibilizar las características asociadas a un territorio determinado.



## Descripción

Técnica de análisis grupal, que se realiza posicionando círculos en el suelo del salón o cancha que contienen información que caracteriza un tema o dimensión de trabajo. Los participantes deben elegir entre los círculos, según las instrucciones y/o preguntas impartidas por el facilitador/a.



## Número de participantes

5 - 10 personas.



## Tiempo

20 - 40 minutos.



## Preparación

- Esta actividad requiere que el facilitador/a de manera previa, defina el objetivo y las dimensiones que se quieren abordar en la sesión.
- Se debe generar un listado de preguntas que se escriben en los círculos de manera previa a la actividad y otras preguntas que movilizan y motivan a los participantes a participar de manera activa.
- Dependiendo del objetivo de la actividad se requerirá información adicional que permita entregar elementos de contexto para el desarrollo de la técnica.
- Con todos estos elementos se debe preparar la carta didáctica de la actividad.
- Disponer el salón o lugar para realizar el ejercicio.
- Preparar materiales.



## Recursos

Círculos de papel (puede ser diario o papel reciclado) / Tiza / Cinta adherente o masking tape. / Tarjetas con los nombres de los participantes. / Plumones / Lápices

*continúa en la próxima página*

### Sugerencia de uso de artefactos

Cuando se sub-divide el grupo se pueden utilizar los naipes multi-técnicas para identificar los distintos grupos de trabajo. Usar los números (pares e impares) o usar los animales. También se puede hacer una ronda de cierre con preguntas dispuestas en los bolsillos de la pelota preguntona.

### Ideas fuerza

Esta actividad, profundiza en las relaciones interpersonales a través del análisis conjunto de los círculos de interés, promoviendo el análisis de temáticas de carácter común entre los y las participantes.

### Procedimiento

1. El facilitador/a encuadra la sesión, presenta los objetivos y entrega las instrucciones de la actividad. Para iniciar el procedimiento, es preciso que el facilitador/a promueva un ambiente de conversación fluido entre los participantes, respecto al objetivo de la actividad, en este sentido es preciso introducir la temática utilizando variedad de recursos como una presentación en Power Point, registro fotográfico, diarios, relatos, etc.
2. El facilitador/a dispone de círculos en el suelo, pegando papeles o demarcando el perímetro de los círculos con tiza o masking tape. Es importante que los círculos sean amplios, para que permitan a los y las asistentes pararse dentro de ellos, si es que el ejercicio se hace con temas que son excluyentes entre sí o incorporar tarjetas con sus nombres si es que pueden elegir entre más de una opción.

Cada círculo, debe ser denominado por un tema, nombre o contenido que permita a los asistentes elegir entre ellos, según la pregunta que se les realice. La técnica se puede utilizar para saber cuándo saben los participantes de cierto tema, o para deliberar entre diferentes opciones de proyectos o iniciativas.

# CÍRCULOS DE INTERÉS

3. El facilitador/a invita a los participantes a recorrer la sala e identificar cuál es el círculo que lo representa o corresponde. Se deben formular preguntas directas y concretas sobre la temática o dimensión de trabajo que se aborda en la actividad, como, por ejemplo:

## **DIMENSIÓN ECONÓMICA:**

- ¿Qué actividad laboral desarrolla usted en la actualidad? (en los círculos se escriben las principales actividades económicas del territorio).
- ¿Con quiénes se ha relacionado para obtener el financiamiento para su proyecto? (en los círculos se escriben diferentes fuentes de financiamiento).

## **DIMENSIÓN SOCIAL:**

- ¿A cuáles de estas organizaciones presentes en el territorio conozco?
- ¿Cuáles de ellas estarían dispuestas a colaborar con una iniciativa para fortalecer el territorio?

## **DIMENSIÓN POLÍTICA INSTITUCIONAL:**

- ¿En cuál departamento municipal (en los círculos los nombres de los departamentos) podemos solicitar apoyo para la iniciativa?

En el proceso deliberativo se puede utilizar esta técnica para identificar el apoyo que tiene cada proyecto, poniendo los nombres de las iniciativas y pidiéndole a los/as participantes que pongan una tarjeta con su nombre dentro del círculo para señalar su apoyo.

4. Cada pregunta realizada, debe permitir que los participantes identifiquen los o el círculo que lo representa respecto de la pregunta señalada.
5. Como se señaló previamente, si la persona requiere estar presente en más de un círculo se deben repartir tarjetas y las personas ponen su nombre y lo dejan dentro de los círculos que representen su situación.

*(continuación)*

6. Cuando los participantes ya eligieron el o los círculos, se inicia la reflexión respecto a la información que nos reporta el ejercicio y la respuesta a la pregunta que se realizó.
7. La actividad culmina generando reflexiones con el grupo respecto de los temas que se lograron visibilizar. Paralelo a lo anterior, se estará registrando la actividad y aquellas observaciones que surjan de la dinámica.

Es importante que por cada pregunta los participantes en conjunto puedan visibilizar aspectos como: la saturación de los círculos, nudos críticos observados y transición entre los círculos. Este ejercicio permite trabajar visualmente la cantidad de participación que tiene cada círculo, lo que posibilita una reflexión grupal respecto de las tendencias de cada tema dentro del territorio.

# ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA

Propósito: Recolección de ideas y opiniones / Análisis / Síntesis

FASE: Diagnóstico



## Propósito

El propósito de esta actividad, es recolectar información general o específica mediante el dialogo con individuos o grupos, a través del intercambio de ideas y preguntas.



## Descripción

Esta técnica, consiste en una conversación guiada hacia actores claves y/o representativos, sobre los cuales se espera encontrar o conocer información estratégica. Permite evitar la recopilación de información cerrada como en una encuesta o cuestionario y, por el contrario, propiciar el dialogo en diversas condiciones y con amplias posibilidades de adaptarse al contexto de la entrevista.



## Número de participantes

2 - 15 personas.



## Tiempo

30 - 60 minutos.



## Preparación

- Es primordial tener claridad respecto de la información que se quiere obtener, definir las dimensiones en las cuales se indagará y construir la pauta de preguntas.
- El facilitador/a debe determinar cuáles son las necesidades y objetivos de aprendizaje, preguntarnos ¿qué queremos saber? Para eso es necesario establecer ciertos criterios previos:
  - Visualizar algunas problemáticas relacionada con cada tema.
  - discutir y seleccionar el método más apropiado para recibir la información adecuada sobre cada tema.
- Generar una prueba del instrumento para realizar ajustes necesarios.
- Definir actores con los cuales se requiere obtener información y que serán convocados a la entrevista. Es preciso definir estratégicamente al o los entrevistado/as en el caso de grupos. Es importante no limitarse entrevistados/as de más fácil acceso o disponibilidad. No limitarse a líderes formales o personas con mayor poder dentro del territorio.
- En un proceso de obtención de información es importante acceder al máximo de representación.
- Disponer el salón o lugar para realizar la entrevista individual o grupal.



## Recursos

Pauta de preguntas / Encuesta / Pauta de indagación / Cuaderno de campo / libreta / Grabadora / Lápices



## Ideas fuerza

Para el facilitador/a, la decisión de qué tipo de entrevista será realizada, depende de la información que se busca encontrar y la pertinencia respecto al contexto de la entrevista. Por ejemplo, es posible que la entrevista semi-estructurada permita al facilitador/a tener la flexibilidad de un formato cercano y a la vez directivo.



## Procedimiento

1. Es primordial, que el facilitador/a conozca a la perfección la pauta y pueda guiar la entrevista de manera informal, como una conversación. Es necesario generar espacios de confianza con las personas, minimizando las distancias y formalidades.
2. La guía o pauta de la entrevista no es un manual rígido, no debe ser seguida en forma mecánica, ya que debe permitir el dialogo fluido con y entre los entrevistados, permitiendo abordar cualquier tema nuevo que aparezca, sin perder de vista el objetivo de la entrevista semi-estructurada.
3. La entrevista se debe acordar con antelación, para que el entrevistado/a pueda prepararse y disponer el tiempo adecuado.
4. Al realizar la entrevista, es posible tomar apuntes de las respuestas, ideas y temas; no obstante, si se desea mantener la espontaneidad de la actividad, se deben tomar las notas al finalizar la entrevista.
5. Sobre la actitud del facilitador/a de la entrevista, es preciso mantener la atención en lo que dicen los entrevistados/as, no interrumpir, no realizar juicios con las respuestas de las personas.
6. Es preciso mantener un hilo conductor de la entrevista, no cambiar bruscamente de temas e investigar los temas hasta llegar a conclusiones.
7. No se deben usar preguntas complejas, se debe promover una conversación abierta y clara, profundizando siempre en los comentarios de los entrevistados.
8. Al finalizar la jornada, es importante analizar los resultados. Es posible preguntar:
  - ¿La información recabada es confiable? ¿La persona entrevistada tiene experiencia/interés directo de lo que hablamos?
  - ¿Cuáles han sido las principales reflexiones y hallazgos en la entrevista?
  - ¿Qué factores influyeron en las respuestas de las y/o los entrevistados?
  - ¿Cómo podemos clasificar las respuestas? Como hechos, opiniones, ideas, clarificar respecto a las subjetividades percibidas.
9. Finalmente es preciso triangular la información, con el resultado de otras fuentes primarias, entrevistas o información.

# ESTEREOTIPOS Y PREJUICIOS<sup>4</sup>

PROPÓSITO: Levantamiento información territorial / Contexto / Análisis

FASE: Diagnóstico



## Propósito

Esta actividad tiene como propósito reflexionar sobre la cotidianeidad y extensión de los estereotipos y prejuicios que las personas tienden a visualizar respecto a los otros.



## Descripción

Esta actividad, promueve el trabajo en grupos frente a estereotipos y prejuicios instalados socialmente respecto a temas en particular, en una discusión guiada por preguntas motoras.



## Número de participantes

5 - 20 personas.



## Tiempo

30 - 60 minutos.



## Preparación

- Preparar la carta didáctica de la actividad.
- Establecer la temática a abordar respecto a los estereotipos.
- Disponer el salón o lugar para realizar el ejercicio.
- Preparar materiales.



## Recursos

Papelógrafo / Pizarra



## Ideas fuerza

Esta técnica indaga en los estereotipos de los participantes, reflexionando de cómo estos determinan tendencia de pensamiento colectivo, como una simplificación de las complejidades de la realidad territorial en la cual se habita. Los estereotipos sustentados en prejuicios negativos son los que se establecen como fundamento para la discriminación.

4 - Basada en Guía pedagógica para una educación Intercultural PRIEM FUSUPO CANADA.



## Procedimiento

El facilitador/a propone al plenario la temática a que desarrollar, sin hacer mención a las palabras estereotipos o prejuicios para no tensionar las respuestas de los participantes.

### Fenómeno migratorio

1. El facilitador/a solicita a los participantes que enumeren las nacionalidades de los asistentes al grupo, y deben ser escritas en un papelógrafo o pizarra a medida que surjan entre los asistentes (ejemplo nacionalidad chilena, uruguaya, haitiana, peruana, española, camerunés, entre otras).
2. Luego por cada una de las nacionalidades identificadas por el grupo, se les solicita mencionar expresiones y características asociadas a dichas nacionalidades. Estas se anotan sucesivamente en el papelógrafo.
3. El facilitador/a debe leer en voz alta las características asociadas a cada nacionalidad. A partir de esta acción se da inicio a la correspondiente discusión, con algunas de las siguientes preguntas motoras:
  - ¿Cómo se sienten respecto a lo que se cree de su nacionalidad? Mencionar algunos de los estereotipos identificados para problematizar.
  - ¿Qué efectos puede tener en una persona que la estén asociando permanentemente a los estereotipos y prejuicios más comunes que existen en torno a su nacionalidad?
  - ¿Cómo puede incidir la presencia de estos prejuicios en la forma en que nos relacionamos entre distintas nacionalidades?
  - ¿Cuántas de estas características están basadas en situaciones concretas de las cuales se ha sido testigo?

### Estereotipos de género

1. El facilitador/a solicita a los participantes que en un papelógrafo identifiquen roles y funciones asociadas a hombres y mujeres en la vida cotidiana.
2. Una vez numeradas las características asociadas a Mujeres y Hombres, se genera un espacio de discusión, con algunas de las siguientes preguntas rectoras:
  - ¿Cómo observan la valoración de los hombres y mujeres?
  - ¿Observan relaciones de asimetría entre hombres y mujeres?
3. Finalmente, se abre un espacio de reflexión en relación al comportamiento de los participantes respecto a estos estereotipos.

Esta técnica puede contener cuantas variantes se relacionen con estereotipos, es decir puede ser customizada a otros estereotipos como clases sociales, raciales, etarios, culturales, entre otros.

# ESTUDIO DE CASO

---

PROPÓSITO: Recolección de ideas y opiniones / Análisis / Síntesis

FASE: Diagnóstico



## Propósito

Aumentar la capacidad de diagnóstico y toma de decisiones de los participantes, además de resolver situaciones problemáticas desde distintos puntos de vista y de manera creativa.



## Descripción

Esta técnica consiste en el estudio de un conjunto de situaciones o problemáticas, presentadas en detalle. A través del análisis, se espera promover una visión completa y objetiva de la situación; para posteriormente establecer mecanismos de acción, concluir y dar soluciones validadas por el conjunto.



## Número de participantes

5 - 20 personas.



## Tiempo

30 - 60 minutos.



## Preparación

- Preparar la carta didáctica de la actividad.
- Establecer el tema sobre el cual se quiere profundizar y escribirla en una tarjeta de ser pertinente. El facilitador/ debe definir el soporte en el cual se presentará el tema. Algunos ejemplos:

- a) Descripción narrada de la situación o historia.
- b) Diálogo.
- c) Dramatización.
- d) Secuencia fotográfica.
- e) Película o video.
- f) Artículo periodístico.

- Preparar materiales.
- Disponer el salón o lugar para realizar el ejercicio.



## Recursos

Pizarra / Papelógrafo / Hojas en blanco / Tarjetas / Post-it / Lápices / Plumones / Cinta adhesiva / Masking Tape / Soporte sobre el cual se trabajará el estudio de caso / Artefacto metodológico (Historias que prenden).

## Sugerencia de uso de artefactos

Se pueden utilizar las Historias que nos prenden como base de los casos; como también son útiles las escenas de los naipes multi-técnicas, las cuales pueden actuar como apoyo a un caso.



## Ideas fuerza

En la etapa de diagnóstico donde es preciso profundizar en distintas temáticas, es importante revisar distintas técnicas de estudio y profundización que faciliten el análisis en los participantes de manera participativa.



## Procedimiento

### PRIMER MOMENTO

1. El facilitador/a encuadra la sesión, presenta los objetivos, y promueve una participación activa entre los asistentes. Da a conocer el tema sobre el cual se trabajará en el taller.
2. El facilitador comparte con el plenario el soporte con el cual se trabajará en el caso. Le concede un tiempo para que los participantes se interioricen; explicando que el objetivo no es llegar a una única solución, si no que analizar en profundidad la situación, proponiendo alternativas de solución.

### SEGUNDO MOMENTO:

3. En esta etapa se sistematiza el análisis realizado, el facilitador/a puede tomar la decisión de hacerlo de forma individual (donde cada participante expone su análisis) o de manera grupal (donde se exponen las ideas de consenso del grupo).
4. Es importante que el facilitador/a:
  - Promueva la participación de todas y todos.
  - Orientar la discusión a los aspectos más importantes y evitar que las exposiciones se salgan del tema.
  - Realizar síntesis parciales y globales de lo expuesto.
  - Recoger las conclusiones y sistematizarlas.
5. Finalmente, en el plenario se presenta el análisis de él o los casos analizados, además de las propuestas de solución que se han visualizado en la actividad. El facilitador/a debe tomar en consideración las principales conclusiones de la actividad y comentarlas para dar cierre a la instancia plenaria.

Nota: Es importante que el estudio de casos se haga sobre situaciones reales, probables y que no sean indiferentes a los participantes.

Además, es fundamental que el facilitador/a no intervenga y se abstenga de opiniones sobre el caso presentado, asegurándose que los participantes expresen todas sus opiniones en forma libre y motivada, sin apoyar una determinada posición.

# JUEGO DE ROLES<sup>5</sup>

PROPÓSITO: Recolección de ideas y opiniones / Análisis / Síntesis  
FASE: Diagnóstico



## Propósito

Permite analizar las diferentes actitudes y reacciones de las personas frente a problemáticas que enfrentan, formas de relacionamiento y elementos comunes que son pertinentes de trabajar en conjunto.

Empezar a estudiar un tema, haciendo un diagnóstico y/o profundizar en un aspecto del tema que se está trabajando.



## Descripción

Técnica que permite mostrar temas de análisis variado, basándose en hechos y situaciones de la vida. En esta actividad, se representan a través de una actuación las actitudes, gestos, las características y formas de pensar, además de estereotipo sociales. Puede abordar distintos puntos de vista sobre un mismo tema o problemática.



## Número de participantes

5 - 20 personas.



## Tiempo

45 - 60 minutos.

## Preparación



- Preparar la carta didáctica de la actividad.
- Establecer los objetivos que se persiguen con el desarrollo de la técnica.
- Disponer el salón o lugar para realizar el ejercicio.
- Preparar materiales.
- El facilitador/a debe propiciar un ambiente de confianza entre los participantes, para ello es necesario que estudie el tema a tratar con antelación previendo las situaciones que podrían ser estratégicas de analizar en el conjunto, además de superar los obstáculos que pueden no conducir al cumplimiento de objetivos.



## Recursos

Diarios / Recortes de revistas / Documentos / Hojas en blanco / Tarjetones / Lápices / Plumones / Cinta adhesiva / Masking Tape.

5 - Basado en: Técnicas participativas educación popular. Preparación y Ejecución de Talleres de Capacitación.



### Sugerencia de uso de artefactos

Para la definición de roles, es posible usar artefactos que nos permitan designar los roles aleatoriamente, como la pelota preguntona.



### Ideas fuerza

Técnicas como el juego de roles, nos permiten abordar temas asociados a la integración intercultural e intergeneracional, además de definir y comprender roles de género en diversos contextos de análisis.



### Procedimiento

1. El facilitador/a presenta los objetivos de la sesión y dispone los elementos de contexto, para que los participantes representen y defiendan sus posiciones, como periódicos, revistas, documentos varios, etc. La idea es entregar elementos que permitan a los y las participantes representar sus roles no sólo de sus propias ideas, sino que dispongan de mayores fundamentos.
2. Se conversa con los y las participantes, sobre el tema de la sesión y actividad, se discuten elementos comunes y de interés del grupo. ¿Qué se conoce del tema?, ¿Cómo lo comprenden?
3. Se diseña la historia o argumento, del conjunto de participantes, se escogen aquellos que representarán papeles (personajes); además se definirá en plenario una situación para que los distintos personajes desenvuelvan, con sus ideas y comportamientos.
4. Se representa la historia diseñada y los personajes se desenvuelven según fueron establecidos sus guiones. Es rol del facilitador/a guiar el desarrollo de la actividad, y que los personajes den respuesta a la historia propuesta.
5. En plenario, el facilitador/a promueve la discusión, enfatizando y problematizando a partir de las acciones, actitudes y posturas llevadas a cabo por los personajes representados.
6. En el cierre de esta actividad, el facilitador/a debe comentar las principales conclusiones e ideas fuerzas recabadas; por ejemplo, en el desarrollo de la actividad se pueden reconocer estereotipos de género o estereotipos asociados a la diversidad sexual, que será fundamental abordar en una próxima oportunidad con el grupo.

# LA FLOR DEL PODER <sup>6</sup>

PROPÓSITO: Levantamiento información territorial / Contexto / Análisis

FASE: Diagnóstico.



## Propósito

Esta actividad, tiene como propósito tomar conciencia de la posición que los actores ocupan en la estructura de la sociedad, para reflexionar respecto a las relaciones de poder que otorgan determinadas posiciones, y cómo a partir de éstas se establecen jerarquías.



## Descripción

Técnica de trabajo grupal en el contexto de un mapeo individual, donde se invita a los participantes a colorear una flor de papel que contiene categorías y dimensiones de análisis; tras este ejercicio se genera una discusión en plenario que problematiza los privilegios y/o desventajas que se han visualizado en el ejercicio.



## Número de participantes

5 - 10 personas.



## Tiempo

30 a 40 minutos.



## Preparación

- Preparar la carta didáctica de la actividad.
- Diseño flor del poder (artefacto metodológico), que contenga en cada uno de sus pétalos categorías de análisis según el objetivo que se haya propuesto para la sesión, las características del grupo en el que se aplicará, o de acuerdo a las reflexiones que se pretenden generar.
- Disponer el salón o lugar para la realización del ejercicio.
- Preparar materiales.



## Recursos

Lápices para colorear/ Demarcar / Hojas con replicas *flor del poder*.



## Ideas fuerza

Esta actividad puede contribuir a desarrollar ideas que permitan en conjunto resolver situaciones de desigualdad a la que se enfrentan los participantes, además de comprender las relaciones de poder que se observan en el territorio.

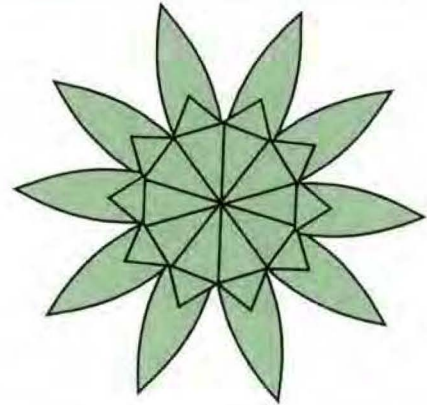
Conceptos relacionados: Integración, equidad de género, migrantes, relaciones laborales, entre otros.

<sup>6</sup> - Basada en Guía pedagógica para una educación Intercultural PRIEM FUSUPO CANADA.



## Procedimiento

1. El facilitador/a entrega a los participantes el dibujo de una *flor del poder* en papel, invitándolos a colorear aquellos pétalos que responden a su "realidad" respecto de cada una de las dimensiones contempladas. Por ejemplo, si deseamos consultar por ejemplo el origen de los participantes, la flor incorpora en dos de sus pétalos la nacionalidad, donde el participante podrá colorear "chilena" si es nativo u "otra" si no lo es. Otro elemento dinamizador en el contexto de los territorios intra-comunales es "Dirigente/a" o "No dirigente".



Lo importante es buscar que las respuestas estén sujetas a una realidad, no a percepciones (es decir, no se preguntará ¿qué tan chilenos se sienten?, si preguntaremos la nacionalidad que aparece en la cedula de identidad o pasaporte).

Es importante que el esquema o dibujo de la flor tenga pétalos o círculos sobre puestos (uno sobre otro), donde las categorías con mayor poder van más hacia el interior (centro) y las categorías con menor poder hacia el exterior. La persona que se identifica con mayor número de pétalos centrales, concentra mayor poder.

2. Cuando los participantes hayan pintado los pétalos de la flor correspondientes a su realidad, el facilitador/a les solicita que visualmente realicen un ejercicio de comparación entre todos y la flor que los representa.
3. Luego, se les invita a discutir en torno a preguntas rectoras que permitirán dinamizar la experiencia. Se proponen al menos estas preguntas para dar continuidad a la discusión:
  - ¿Qué es posible reflexionar a partir de esta actividad?
  - ¿Qué pudieron observar al comparar con su compañero?
  - De los pétalos pintados ¿Cuántos han pintados en el círculo interior y exterior? ¿qué creen que significa eso?
  - ¿Por qué creen que este ejercicio se llama la *flor del poder*?
  - ¿Hubo algún caso en que se les hizo difícil decidir qué pétalo pintar?, ¿por qué?
  - ¿Qué sintieron las mujeres al tener que colorear un pétalo de afuera por su "condición" de género?
4. La actividad, busca problematizar los privilegios o desventajas que implican ciertas posiciones o circunstancias sociales, para abordar desde ese punto la arbitrariedad que está detrás de estas clasificaciones sociales que producen jerarquías y, en consecuencia, desigualdades y situaciones de discriminación.
5. Finalmente, en instancia plenaria se debe reflexionar sobre las situaciones observadas en relación a la construcción social reconocida entre los participantes.

# LA TELARAÑA<sup>7</sup>

---

PROPÓSITO: Fomento de participación e interconexión grupal

FASE: Diagnóstico



## Propósito

Esta técnica permite generar una conversación donde todos los participantes podrán hacer uso de la palabra, posibilita conocer en profundidad un tema que se plantee, generar distintos puntos de vista, etc.



## Número de participantes

5 - 20 personas.



## Tiempo

20 - 30 minutos.



## Preparación

- Preparar la carta didáctica de la actividad.
- Establecer la pregunta guía de la discusión y escribirla en una tarjeta de ser pertinente.
- Disponer el salón o lugar para realizar el ejercicio.
- Preparar materiales.



## Recursos

Ovillo de lana

7 - Basado en: Técnicas participativas educación popular. Preparación y Ejecución de Talleres de Capacitación.



## Procedimiento

1. El facilitador/a encuadra la sesión, presenta los objetivos y solicita que los participantes se reúnan formando un círculo.
2. El facilitador/a hace la pregunta que guía la actividad. Puede ser una pregunta inicial de conocimiento personal, o de un tema del territorio, o conocer cuánto conoce el grupo de cierto tema, o para cerrar una actividad y compartir cómo nos vamos o cómo nos sentimos.
3. La persona que tiene la lana tiene la palabra y una vez que usa su palabra debe lanzar el ovillo a otra persona, quedando con la punta de su lana atada en su mano. Es importante advertir a los participantes que deben estar atentos a las palabras que se expresen en el círculo ya que se desconoce quién lanzará a quien el ovillo de lana correspondiente.
4. A medida que se escuchan las palabras, los participantes van tejiendo una red entre todos. La acción se repite hasta que todos los participantes quedan enlazados en una especie de telaraña.
5. Una vez que todos han hablado y se han escuchado, se realiza el proceso inverso, donde cada asistente regresa el ovillo a quien se lo envió con anterioridad. Durante este espacio, el ejercicio entrega la posibilidad de un segundo momento.
6. Una vez finalizada la ronda de palabras, el facilitador/a agradece a cada participante y pone en práctica las habilidades, actitudes y tareas estratégicas que se requieran para cerrar el momento.

Posibles preguntas motorizadoras para el desarrollo del ejercicio:

- ¿Qué expectativa tiene frente al taller, actividad o la sesión?
- ¿Qué significa para usted (algún tema relevante para el proceso de diagnóstico o para el territorio)?
- ¿Qué elementos de los tratados en la sesión, valoramos más? y ¿por qué?
- ¿De qué manera usted evalúa el taller o actividad realizada? ¿Podría resumirlo en una frase?

# LAS NOTICIAS<sup>8</sup>

PROPÓSITO: Recolección de ideas y opiniones / Análisis / Síntesis

FASE: Diagnóstico

## Propósito

Se propone como técnica para caracterizar y diagnosticar un territorio, observando una situación o problema determinado. También es pertinente para la elaboración de tareas y conclusiones que permitan la construcción participativa de una imagen objetivo o visión del territorio.



## Descripción

Técnica de análisis de información participativa para conocer el diagnóstico de un territorio en relación a una información; además como técnica puede impulsar en los participantes el interés de consolidar una misión o imagen objetivo de cambio o de mejoramiento para el territorio.



## Número de participantes

5 - 15 personas.



## Tiempo

60 minutos.



## Preparación

- Preparar la carta didáctica de la actividad.
- Previo a la sesión, se les solicita a los participantes indagar en noticias que se hayan publicado y difundido en distintos medios de comunicación sobre el territorio. En este sentido, según el objetivo propuesto para la sesión, el facilitador/a puede pedir que esta búsqueda este guiada por temas y/o dimensiones diagnósticas. Por ejemplo: es posible que se solicite a distintas personas buscar información relacionada con temas educativos, de seguridad, etc. O podría solicitar, que busquen temas relacionados a una dimensión de trabajo como por ejemplo buscar temas vinculados a la dimensión ambiental, como noticias o información del territorio en relación a vertederos, proyectos, daños, etc.
- Según el contexto, es posible que el facilitador/a deba realizar esta tarea previa sin asignarla a los participantes.
- Disponer el salón o lugar para realizar el ejercicio.
- Preparar materiales.

8 - Basado en: Guía de metodologías comunitarias participativas.

*Continúa en la próxima página*



## Recursos

Periódicos / Recortes de boletines / Apoyo audiovisual y/o gráfico de medios de prensa / Tarjetones / Cartulinas / Post it / Papelógrafo / Pizarra / Tijeras / Lápices / Plumones / Cinta adhesiva / Masking Tape



## Ideas fuerza

Desde la perspectiva del lenguaje transformacional, las palabras crean realidades. Es así como los medios de comunicación, pueden consolidar imágenes de un territorio a través de lo que publican y/o transmiten. Revisar la historia noticiosa de un territorio, siempre nos permitirá visualizar aspectos objetivos y subjetivos de la construcción de un territorio, por ejemplo, se podrán reconocer la estigmatización y caricaturización de un territorio, a la vez también, de tener el poder y capacidad de instalar temas en la agenda pública e interés de la comunidad.

Trabajar en este aspecto, puede permitir en el ejercicio de facilitación, consolidar imaginarios colectivos y consolidar el sentido de pertinencia de la comunidad, con su territorio.



## Procedimiento

### PRIMER MOMENTO

1. El facilitador/a encuadra la sesión, presenta los objetivos y divide el plenario en subgrupos en caso de ser necesario. Una vez que se hayan definido los grupos, se solicita revisen y discutan la información extraída de los medios de comunicación.
2. El facilitador/a, solicita a los grupos que editen la portada de un diario o dramaticen un noticiero del territorio, comunicando las principales noticias recogidas en la investigación realizada.
  - Portada de un diario: Para la edición de la portada de un diario, es preciso entregarles un papelógrafo donde puedan construir esta portada, además de entregarles periódicos como referencia.
  - Noticiero: Para esta dramatización, los participantes del grupo deberán establecer una pauta de noticias y, además, asignar entre los integrantes del grupo los roles de conducción del noticiero y de reporteros.

## LAS NOTICIAS

3. Una vez que cada grupo haya definido la presentación del medio de comunicación que utilizará, deberá exponer y/o dramatizar según corresponda durante 5 minutos.
4. Una vez finalizada esta instancia, se discute en plenario en relación a preguntas movilizadoras, como las siguientes:
  - ¿Qué historia noticiosa representa al territorio?
  - ¿Qué tipo de noticias predominan en el territorio?
  - ¿Cuáles han sido las noticias con mayor connotación mediática del territorio?

### SEGUNDO MOMENTO:

5. En esta segunda etapa, el facilitador/a informa a los asistentes que se convertirán en la línea editorial de su propio medio de comunicación. Para ello deben elegir o priorizar determinadas noticias e información, con un objetivo definido. Algunas preguntas para el plenario:
  - ¿Cuántas de las noticias que hemos graficado y/o dramatizado son de nuestra responsabilidad?
  - ¿Cómo nos gustaría que fuesen las noticias del territorio?
6. Manteniendo los grupos de trabajo, se les solicita a los participantes, visualizar la imagen objetivo del territorio que desean proyectar. Esto muchas veces no sólo implica hacer cambios, sino que fortalecer otros aspectos que se quieran comunicar, o relevar de la comunidad, del territorio, del trabajo que realizan.

*(continuación)*

7. La redacción de la portada del periódico y de la pauta del noticiero, se trabajará en consenso entre los participantes de cada grupo, es imprescindible que se incorporen el máximo de ideas y que se logre en conjunto, definir qué será lo que priorizarán.
8. Luego en 5 minutos, se solicita a los grupos presentar lo que se editado en conjunto. En plenario se expresan las principales ideas, y se consulta a los asistentes ¿Cómo ha vivido el desarrollo de esta actividad?  
Es preciso que el facilitador/a, cierre en un punto alto de emotividad y aprovechando las subjetividades expresadas en el desarrollo de la actividad.
9. Al finalizar, el facilitador/a contará con elementos diagnósticos que retratan el momento presente del territorio y, además, contará con una imagen objetivo construida participativamente.

**Recomendaciones:**

En este punto es necesario que el facilitador/a promueva una discusión abierta entre los grupos, no obstante, se debe recomendar que los hechos noticiosos que se grafiquen o se comenten sean concretos. Además, se debe propiciar un ambiente que permita a los participantes, concertarse e involucrarse con el sentido y carácter de la actividad.

# LLUVIA DE IDEAS<sup>9</sup>

PROPOSITO: Recolección de ideas y opiniones / Análisis / Síntesis

FASE: Diagnóstico



## Propósito

Recoger el conjunto ideas, impresiones, opiniones y conocimientos de los participantes respecto a un tema o pregunta de análisis en común, con el fin de llegar a síntesis, conclusiones y/o acuerdos comunes.



## Descripción

Esta técnica corresponde a la construcción colaborativa de ideas en un colectivo, para realizar un diagnóstico sobre lo que se conoce o piensa sobre un tema puntual; además puede ser usado en el contexto de elaboración de conclusiones sobre temas discutidos, planificación de ideas concretas y para evaluar trabajos realizados.



## Número de participantes

5 - 20 personas.



## Tiempo

30 minutos.



## Preparación

- Preparar carta didáctica de la actividad.
- Establecer la pregunta guía de la discusión y escribirla en una tarjeta o pizarrón de ser pertinente.
- Disponer el salón o lugar para realizar el ejercicio.
- Preparar materiales.



## Recursos

Pizarra o Papelógrafo / Tarjetas / Post-it / Lápices / Plumones / Cinta adhesiva / Masking Tape.



## Sugerencia de uso de artefactos

Cuando se sub-divide el grupo se pueden utilizar los naipes multi-técnicas para identificar los distintos grupos de trabajo (usar los números o los animales).



## Ideas fuerza

Es fundamental recopilar ideas en instancias plenarios que podrán ser trabajadas en diversos procesos futuros; es posible detectar en estas instancias elementos claves que podrían ser estratégicos de abordar en la intervención.

9 - Basado en: Técnicas participativas educación popular. Preparación y Ejecución de Talleres de Capacitación.



## Procedimiento

1. El facilitador/a encuadra la sesión, presenta los objetivos. Luego formula una pregunta clara, que exprese el objetivo que se persigue en la sesión, esta pregunta se realiza abiertamente ante el plenario.
2. Luego, cada participante debe decir una idea a la vez sobre lo que piensa acerca del tema propuesto. El facilitador toma la decisión de si esto se hace desde el comienzo o se reparten tarjetas y cada persona piensa de manera particular las ideas que quiere compartir respecto del tema. Cada idea se escribe o expresa en una tarjeta o Post-it diferente, para facilitar el análisis y la agrupación de ideas similares.
3. Es función del facilitador modelar y promover la participación equitativa de todos los asistentes, y que además cuando una de las ideas no esté clara para la totalidad de los participantes, que sea aclarada por quien la ha expresado.
4. Mientras los participantes van expresando sus ideas, el facilitador/a debe ir anotándolas o pegándolas en una pizarra, papelógrafo y/o tarjetas.
5. En el momento del plenario, son revisadas las ideas. El facilitador/a puede agrupar las ideas fuertes que han sido detectadas (habilidad de relacionar ideas, síntesis, escucha activa, visión de vértice), o las ideas que resumen la opinión de la mayoría. Para el cumplimiento de los objetivos propuestos en la sesión y comprender a cabalidad el tema de análisis propuesto, desde la facilitación se debe proponer cierto orden en la recopilación de ideas.
6. Al final de la actividad se obtendrán varios conjuntos de ideas, que nos darán cuenta de elementos diagnósticos sobre un tema de análisis, puntos en comunes y puntos de discordia entre los asistentes. Esta información inicial, permitirá profundizar en aspectos de interés relacionados con el objetivo de la sesión.
7. El rol del facilitador/a en esta etapa final, es llevar al grupo de participantes a una síntesis y/o a determinar las conclusiones de las ideas recogidas.

# MATRIZ FODA<sup>10</sup>

PROPÓSITO: Planificación Estratégica Participativa

FASE: Diagnóstico.



## Propósito

La elaboración de la matriz permite el análisis de la situación y/o posición de una organización en un momento determinado, tiempo presente, con el propósito de definir acciones para preservar o mejorar su estado futuro.



## Descripción

Esta técnica de análisis estratégico permite elaborar un diagnóstico de una situación actual, a través de la revisión de factores internos y externos vinculados al sistema que se analiza (persona, organización, territorio). La elaboración de la matriz de análisis FODA, requerirá de varias sesiones para su formulación.



## Número de participantes

7 - 20 personas.



## Tiempo

60 - 120 minutos.



## Recursos

Tarjetones / Cartulinas de colores / Post it / Papelógrafo / Pizarra / Tijeras / Lápices / Plumones / Cinta adhesiva / Masking Tape /



## Preparación

Preparar la carta didáctica de cada sesión para elaborar la matriz.  
Disponer del salón o lugar para la realización del ejercicio.  
Preparar materiales.



## Sugerencia de uso de artefactos

No aplica.



## Ideas fuerza

La matriz de análisis FODA, corresponde a una técnica basal de análisis estratégico de información que da cuenta de tiempo presente de un territorio. Es significativo, que en el proceso de elaboración se realice en coherencia con el contexto territorial, planificando sesiones que permitan abordar su complejidad con la comunidad.

<sup>10</sup> - Basada en Manual Metodológico Programa Más Territorio FOSIS.

*continúa en la próxima página*



## Procedimiento

1. En la matriz propuesta evaluar los factores internos y externos que confluyen en caracterizar el tiempo presente del territorio. Estos son definidos como:

**Revisión factores internos:** en el caso del análisis de los territorios corresponden a características, recursos o capacidades propias de los barrios y/o localidades, por lo que la comunidad puede actuar de modo directo sobre ellos.

### Matriz de análisis FODA

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>	Factores del entorno (EXTERNO)
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	Factores del territorio (INTERNO)

**Revisión factores externos:** en el caso del análisis de los territorios, corresponden a condiciones positivas o negativas del entorno que influyen o pueden influir (favorable o desfavorablemente) en la situación del territorio. Como se trata de factores externos, las comunidades no pueden actuar directamente sobre ellos, por lo que requieren hacer cambios internos que les permitan influir sobre ellos.

2. Dentro de la matriz propuesta se establece la revisión de oportunidades y amenazas como factores del entorno (externos):

**Fortalezas:** Corresponden a recursos, capacidades, habilidades y/o activos presentes en los territorios que actúan favorablemente en las condiciones que presentan los barrios y/o localidades y pueden sustentar procesos de desarrollo futuro.

Ejemplo: *Alto número de organizaciones comunitarias activas en el territorio.*

**Debilidades:** Corresponden a barreras, obstáculos, carencias o deficiencias existentes en el territorio que afectan negativamente la situación en el presente y pueden inhibir el desarrollo local futuro.

Ejemplo: *Alta presencia de micro-basurales en el territorio.*

3. Dentro de la matriz propuesta se establece la revisión de fortalezas y debilidades como factores del territorio (internos):

**Oportunidades:** Constituyen condiciones favorables o ventajas del medio externo que pueden ser utilizadas para impulsar los procesos de desarrollo.

Ejemplo: *Organizaciones sin fines de lucro con interés en invertir en el desarrollo de capacidades Territoriales.*

# MATRIZ FODA

**Amenazas:** Corresponden a factores del medio que afectan o influyen negativamente en las posibilidades de sostener los procesos de desarrollo del territorio.

Ejemplo: *El Gobierno Regional prioriza apoyo en infraestructura para otras comunas de la región.*

- Las distinciones operativas que provee la matriz de análisis FODA descritas, son utilizadas en la comprensión diagnóstica preliminar de las condiciones que enfrenta en la actualidad el territorio. Para este análisis, se sugiere establecer dimensiones de análisis estratégico que permitan profundizar en el diagnóstico del territorio. Por ejemplo: *dimensión de análisis humano social.*
- Una vez elaborada la matriz, siempre es preciso que se genere una instancia de devolución del contenido sistematizado, que no sólo de cuenta del contenido de la misma, sino que además comprenda el proceso bajo el cual se planificaron las sesiones y cómo se dio lugar al contenido descrito en la matriz.



## Procedimiento FODA INTEGRADO

- La matriz de análisis FODA elaborada, se analiza estratégicamente en un análisis integrado de factores, para identificar nuevos elementos e interacciones que se producen entre las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades reconocidas, para establecer relaciones significativas entre los factores que interactúan en un territorio.

**Potencialidades:** El análisis de estas interacciones debe estar orientado a determinar las fortalezas del territorio que pueden permitir aprovechar las ventajas que ofrecen las oportunidades del medio externo.

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Potencialidades (O+F)	Desafíos (O+D)
Amenazas	Riesgos (A+F)	Limitaciones (A+D)

*(continuación)*

**Desafíos:** El análisis de estas interacciones debe estar orientado a determinar las debilidades del territorio que pueden permitir aprovechar algunas de las ventajas que ofrecen las oportunidades del medio externo.

**Riesgos:** El análisis de estas interacciones debe estar orientado a determinar las fortalezas del territorio que se pueden debilitar por la acción de las amenazas del medio externo -es decir, aquellas fortalezas que se encuentran amenazadas-.

**Limitantes:** El análisis de estas interacciones debe estar orientado a determinar la manera en que las debilidades del territorio se potencian negativamente con las amenazas del medio externo para convertirse en barreras para el desarrollo. Son los elementos que hay que estar alerta ya que pueden obstaculizar el desarrollo de la estrategia.

2. El facilitador/a debe promover la capacidad reflexiva entre los participantes, considerando que los factores identificados actúan de modo interdependiente en el territorio, favoreciendo o disminuyendo las capacidades internas para sostener procesos de desarrollo territorial. A través de algunas de las siguientes preguntas motoras se puede dar inicio a la discusión de los factores integrados:
  - ¿Cuál de estas fortalezas permite aprovechar las oportunidades del medio?
  - ¿Cuál de estas debilidades puede permitir aprovechar alguna de las oportunidades del medio?; ¿Cómo?
  - ¿Qué debilidad del territorio es afectada negativamente por una amenaza del medio?; ¿Cómo?
  - ¿Qué fortaleza del territorio es afectada negativamente por una amenaza del medio?; ¿Cómo?
3. Se debe considerar que la elaboración de matriz FODA y elaboración de matriz FODA integrada requieren de facilitar el trabajo, estableciendo prioridades en y jerarquías en los factores visualizados, para efectos de ordenamiento y de jerarquización estratégica de los elementos analizados en las respectivas matrices.
4. Devolución del contenido sistematizado, que comprenda el proceso bajo el cual se planificaron las sesiones y cómo se dio lugar al contenido descrito en la matriz.

# MATRIZ FODA INTEGRADA<sup>11</sup>

TIPO: Planificación Estratégica Participativa

FASE: Diagnóstico.



## Propósito

La matriz FODA INTEGRADA, permite identificar interacciones entre los factores internos y externos, visualizados en la matriz FODA, relevando las relaciones significativas entre los factores internos y externos que actúan o influyen en un territorio.



## Descripción

Consiste en la elaboración de una matriz de análisis integrada de factores externos e internos visualizados en un territorio, conduciendo a cuatro tipos de interacciones: Potencialidad, Limitante, Desafío y Riesgo.



## Número de participantes

7 - 20 personas.



## Tiempo

60 - 120 minutos.



## Recursos

Tarjetones / Cartulinas de colores / Post it / Papelógrafo / Pizarra / Tijeras / Lápices / Plumones / Cinta adhesiva / Masking Tape



## Preparación

Preparar la carta didáctica de cada sesión para elaborar la matriz.  
Disponer del salón o lugar para la realización del ejercicio.  
Preparar materiales.



## Ideas fuerza

La Matriz Integrada FODA, nos demuestra que los factores de análisis siempre interactúan entre sí, existiendo relaciones estrechas que pueden favorecer o disminuir las capacidades de un determinado territorio.



## Procedimiento

1. La matriz de análisis FODA elaborada, se analiza estratégicamente en un análisis integrado de factores, para identificar nuevos elementos e interacciones que se producen entre las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades reconocidas, para establecer relaciones significativas entre los factores que interactúan en un territorio.

<sup>11</sup> - Basada en Manual Metodológico Programa Más Territorio FOSIS.

**Potencialidades:** El análisis de estas interacciones debe estar orientado a determinar las fortalezas del territorio que pueden permitir aprovechar las ventajas que ofrecen las oportunidades del medio externo.

**Desafíos:** El análisis de estas interacciones debe estar orientado a determinar las debilidades del territorio que pueden permitir aprovechar algunas de las ventajas que ofrecen las oportunidades del medio externo.

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Potencialidades (O+F)	Desafíos (O+D)
Amenazas	Riesgos (A+F)	Limitaciones (A+D)

**Riesgos:** El análisis de estas interacciones debe estar orientado a determinar las fortalezas del territorio que se pueden debilitar por la acción de las amenazas del medio externo -es decir, aquellas fortalezas que se encuentran amenazadas-.

**Limitantes:** El análisis de estas interacciones debe estar orientado a determinar la manera en que las debilidades del territorio se potencian negativamente con las amenazas del medio externo para convertirse en barreras para el desarrollo. Son los elementos que hay que estar alerta ya que pueden obstaculizar el desarrollo de la estrategia.

- El facilitador/a debe promover la capacidad reflexiva entre los participantes, considerando que los factores identificados actúan de modo interdependiente en el territorio, favoreciendo o disminuyendo las capacidades internas para sostener procesos de desarrollo territorial. A través de algunas de las siguientes preguntas motoras se puede dar inicio a la discusión de los factores integrados:
  - ¿Cuál de estas fortalezas permite aprovechar las oportunidades del medio?
  - ¿Cuál de estas debilidades puede permitir aprovechar alguna de las oportunidades del medio?; ¿Cómo?
  - ¿Qué debilidad del territorio es afectada negativamente por una amenaza del medio?; ¿Cómo?
  - ¿Qué fortaleza del territorio es afectada negativamente por una amenaza del medio?; ¿Cómo?
- Se debe considerar que la elaboración de matriz FODA y elaboración de matriz FODA integrada requieren de facilitar el trabajo, estableciendo prioridades en y jerarquías en los factores visualizados, para efectos de ordenamiento y de jerarquización estratégica de los elementos analizados en las respectivas matrices.
- Devolución del contenido sistematizado, que comprenda el proceso bajo el cual se planificaron las sesiones y cómo se dio lugar al contenido descrito en la matriz.

# PALABRAS CLAVES E ILATIVOS<sup>12</sup>

PROPÓSITO: Recolección de ideas y opiniones / Análisis / Síntesis

FASE: Diagnóstico



## Propósito

El propósito de la actividad es sintetizar o resumir los aspectos centrales de una idea o un tema.



## Descripción

Técnica utilizada para teorizar y discutir en torno al análisis de conceptos y frases construidas colaborativamente. Consiste en una técnica sencilla de trabajo en grupos, que permite promover discusiones y debates entre los participantes.



## Número de participantes

5 - 10 personas.



## Tiempo

30 minutos.



## Preparación

- Preparar la carta didáctica de la actividad.
- Establecer la pregunta guía de la discusión y escribirla en una tarjeta de ser pertinente.
- Disponer el salón o lugar para realizar el ejercicio.
- Preparar materiales.



## Recursos

Pizarra / Papelógrafo / Hojas en blanco / Tarjetas / Post-it / Lápices / Plumones / Cinta adhesiva / Masking Tape /



## Sugerencia de uso de artefactos

Una opción para el uso de los artefactos en esta técnica es el naipes multi-técnicas. Se puede promover el uso de las escenas de las cartas, de acuerdo a los objetivos de la sesión, para la generación de conceptos.



## Ideas fuerza

Las técnicas que permiten ejercitar la abstracción y la asociación de conceptos de manera participativa, permiten conocer la diversidad de interpretaciones sobre un mismo tema; es por tanto significativo utilizar esta técnica en grupos diversos y con distintas visiones sobre un mismo tema.

12 - Basado en: Manual de Técnicas y Dinámicas



## Procedimiento

### PRIMER MOMENTO

1. El facilitador/a encuadra la sesión, presenta los objetivos y sub-divide el grupo en caso de ser necesario.
2. El facilitador/a solicita a los participantes que escriban o digan con una sola palabra o concepto lo que piensan sobre un tema determinado. Algunos ejemplos:
  - Definan en una sola palabra, lo que es tal tema para ustedes
  - ¿Qué representa tal tema para ustedes?
  - ¿Cómo definirían su rol respecto al tema?

### SEGUNDO MOMENTO

3. El facilitador/a solicita al grupo que discutan y comenten las elecciones tomadas y que expliquen el concepto utilizado, si no, se discute en plenario. A partir de esta ronda el facilitador/a promueve una discusión y reflexión entre los asistentes respecto a los conceptos abordados.
4. El facilitador solicita al grupo que lleguen a consenso respecto a tres conceptos claves, una vez seleccionados deben ser anotados en el papelógrafo o pizarra dispuesto para eso.

### TERCER MOMENTO

5. Finalmente, el facilitador/a comenta la importancia para el proceso de aprendizaje y análisis, promover instancias como esta de puesta en común de criterios e ideas entre los participantes, que permitan discutir en términos de los objetivos propuestos.
6. El facilitador/a solicita a los grupos construir en conjunto frases que impulsen su trabajo y los conceptos consensuados en conjunto. Para esto se les pide utilizar *lilativos* que unifiquen los conceptos que han seleccionado. Es así como los *lilativos* corresponden a palabras que establecen *ilación* o *relación* entre ideas o conceptos; a partir de éstos, los participantes construirán expresiones significativas. Las expresiones se comparten en plenario.
7. Finalmente, el facilitador/a da cierre a la actividad, comentando la importancia de las frases que han logrado articular participativamente, y promoviendo el trabajo colaborativo entre los asistentes.

**NOTA:** Esta actividad puede ser complementadas por distintas herramientas de sistematización como documentos, videos, presentaciones, entre otros medios; que den contexto a la actividad.

# RECOGIENDO IDEAS<sup>13</sup>

PROPÓSITO: Recolección de ideas y opiniones / Análisis / Síntesis

FASE: Diagnóstico



## Propósito

Recolectar en un tiempo limitado, las ideas y opiniones de un grupo extenso de participantes sobre un tema determinado, buscando la participación de todos los asistentes.



## Descripción

Técnica para la recolección de ideas y opiniones, el ejercicio de conversación dará respuesta a preguntas concretas y precisas que se requiera obtener frente a un tema en particular. Sirve como remplazo o complemento a técnica lluvia de ideas. Busca recoger el máximo de ideas del grupo, para conocer superficialmente los intereses e ideas del mismo, no es una técnica que permita profundizar sobre un contenido, sólo recoger el máximo de información posible para dar respuesta al objetivo trazado.



## Número de participantes

10 - 25 personas.



## Tiempo

20 a 30 minutos.



## Preparación

- Preparar la carta didáctica de la actividad.
- Establecer la pregunta guía de la discusión y escribirla en una tarjeta de ser pertinente.
- Disponer del salón o lugar para realizar el ejercicio.
- Preparar materiales.



## Recursos

Papelógrafo / pizarra / Hojas / tarjetas / Lápices / plumones



## Sugerencia de uso de artefactos

Para el momento plenario, se puede usar la pelota preguntona y establecer números para ordenar la secuencia del espacio.

Una segunda alternativa, es usar los naipes multi-técnicas para que cada grupo se identifique con un animal del set y eso adicione elementos de identidad para la conversación colectiva entre los grupos.

13 - Basada en Técnica Phillips 6-6



### Ideas fuerza

Los grupos de discusión pequeños facilitan la confrontación de ideas, el enriquecimiento de puntos de vista diversos, además de garantizar la participación de todos.

En una etapa diagnóstica, la discusión en tiempo controlado, permitirá desarrollar ideas inicialmente, sobre información que se busca recabar con el fin de dar cabida al máximo de criterios, opiniones, ideas e impresiones sobre una misma pregunta.



### Procedimiento

1. El facilitador/a encuadra la sesión, presenta los objetivos y solicita que participantes se sub-dividan en grupos pequeños (entre 5 y 8 personas máximo) para facilitar la discusión.
2. En cada grupo, los participantes definirán un coordinador/a que dirigirá la discusión. Cada grupo responderá a una pregunta o tema de discusión que será entregado al coordinador en una tarjeta.
3. Para sistematizar la información puede ser que cada participante escriba su opinión en una hoja de manera personal y después las ponen en común y el coordinador recoge las principales ideas de la discusión y se escriben en papelógrafo.
4. Cada grupo discutirá en torno su pregunta durante 6 minutos, quien facilita el espacio deberá monitorear el tiempo de discusión y dar aviso respectivo, cuando este finalice.
5. Al finalizar el tiempo, cada grupo expone en plenario las principales ideas y opiniones recogidas en la discusión del grupo (puede ser expuesto por un integrante del grupo o quien se haya definido como coordinador). El facilitador/a debe poner en práctica habilidades de escucha activa, relacionar ideas, síntesis y tarea estratégica de modelar la discusión plenaria para dar respuesta a los objetivos formulados para la sesión.
6. Finalmente, el facilitador/a sistematiza la información recogida en la discusión plenaria, a modo de concluir la actividad y análisis realizado.

# CARTOGRAFÍA DE SUEÑOS

PROPÓSITO: Levantamiento de información territorial / Contexto / Análisis

FASE: Planificación



## Propósito

Realizar una reflexión conjunta sobre los imaginarios colectivos e individuales de la comunidad respecto a su territorio, para definir las transformaciones necesarias para la obtención de la imagen objetivo deseada.



## Descripción

Técnica de trabajo en grupos, que permite compartir saberes colectivos a través de la narración y conversaciones, para construir participativamente los contextos sociales, políticos, económicos, entre otros.

Su desarrollo comprende métodos de cartografía basales en los que el grupo dibuja un mapa (que no necesariamente está a escala real) donde se la ubican las características distintivas del territorio, y en este caso se incorporan elementos subjetivos como los sueños y anhelos de la comunidad.



## Número de participantes

7 - 12 personas.



## Tiempo

90 - 120 minutos.



## Preparación

- Preparar la carta didáctica de la actividad.
- Establecer la pregunta guía de la discusión y escribirla en una tarjeta de ser pertinente.
- Disponer el salón o lugar para realizar el ejercicio.
- Preparar materiales.



## Recursos

Tarjetones / Cartulinas de colores / Post it / Papelógrafo / Pizarra / Tijeras  
Regla / Tempera / Tiza / Lápices / Plumones / Cinta adhesiva / Masking Tape



## Sugerencia de uso de artefactos

Cuando se sub-divide el grupo se pueden utilizar los naipes multi-técnicas para identificar los distintos grupos de trabajo. Usar los números (pares e impares) o usar los animales.



## Ideas fuerza

La cartografía social es una técnica basal, para el conocimiento de la comunidad de su propia realidad, como insumo de información diagnóstica. En este caso, la variación de la técnica, a una cartografía de sueños permite visualizar el tiempo futuro, permitiendo trazar ideas y proyectos comunes, que den cuenta de la imagen objetivo construida participativamente.



## Procedimiento

1. El facilitador/a encuadra la sesión, presenta los objetivos y divide el plenario en subgrupos en caso de ser pertinente.


Para esta variación en la técnica de cartografía social, se debe contar con un espacio de trabajo basado en la confianza y el respeto; que permita a los participantes participar plenamente de la actividad propuesta.


2. En el primer paso, se solicita al plenario disponerse a trabajar y sentirse en libertad y capacidad para desarrollar las expectativas e imaginarios que se propongan, entregando una pregunta rectora:
  - ¿Qué soñamos para nuestro territorio?
  - ¿Qué queremos para nuestro territorio?
  - ¿Con qué soñamos como comunidad?
3. Cada participante de la actividad debe ser parte del proceso de diseño de cartografía elaborada, por tanto, tendrá acceso a lápices o marcadores, temperas, pos-it y/o cartulinas que le permitan incorporar sus ideas, expectativas y sentidos en el mapa.
4. Los participantes incorporan los elementos en el mapa durante 30 minutos. Esta reflexión está basada en cómo les gustaría que sean los espacios públicos, cómo visualizan los espacios y personas para el desarrollo del territorio. En este punto es importante, que el facilitador/a proponga para el o los grupos temáticas o dimensiones, donde desarrollar los sueños.
5. Una vez terminada, la construcción colectiva de este mapa de sueños; es preciso generar un espacio de reflexión que permita acercar los sueños visualizados y expuestos por el grupo a:
  - Diagnóstico inicial de necesidades e intereses proyectados por la comunidad.
  - Visibilizar la apropiación de la comunidad sobre aspectos del territorio (historia, conflictos socio-económicos, identidad cultural, etc.).
  - Actores comunitarios e institucionales visualizados en el territorio, elementos propios del tejido social.
6. La conducción del proceso de elaboración de mapas de sueños, debe priorizar elementos constructivos y propositivos, enfatizando siempre aspectos que propendan al bienestar de la comunidad.


Como ejercicio basado en las subjetividades, es preciso que el facilitador/a promueva el espacio entregando información que permita a los participantes, trabajar en distintas claves de sueños. Para esto es posible, incorporar elementos de ejercicios previos como la cartografía social u otros insumos de información que se hayan problematizado previamente con el grupo.

# EL LUCHE DE LA PLANIFICACIÓN<sup>14</sup>


**PROPÓSITO:** Planificación Interactiva y Colaborativa  
**TIPO:** Planificación


 **Propósito** \_\_\_\_\_  
 Consolidar los pasos asociados a la planificación de manera interactiva y colaborativa. Reconocer aprendizaje a partir del juego y la experimentación.


 **Descripción** \_\_\_\_\_  
 Técnica, basada en un juego tradicional que es denominado luche. El juego consiste en tirar un tejo y objeto; para luego saltar con un solo pie tratando de recogerlo.

 **Número de participantes** \_\_\_\_\_  
 5 - 10 personas.

 **Tiempo** \_\_\_\_\_  
 60 minutos.

 **Preparación** \_\_\_\_\_  
 - Preparar la carta didáctica de la actividad.  
 - Disponer el salón o lugar para realizar el ejercicio.  
 - Preparar materiales.

 **Recursos** \_\_\_\_\_  
 Tiza / masking tape / Piedra / Tejo / Papelógrafo / Pizarra / Lápices / Plumones /

 **Ideas fuerza** \_\_\_\_\_  
 A través de la experiencia de un juego, es posible abordar temáticas y procesos complejos de analizar con la comunidad; por ejemplo, el proceso de planificación es complejo y requiere considerar varios pasos en una consecución sucesiva, que permitan realizar un correcto proceso de planificación.

 **Procedimiento** \_\_\_\_\_  
**PRIMER MOMENTO**

1. El facilitador/a encuadra la sesión, presenta los objetivos y divide el plenario en sub-grupos en caso de ser necesario. En este caso se dibujarán cuantos luches sean necesarios o se establecerá una competencia entre equipos en un mismo trazado.

14 - Basado en TÉCNICAS PARTICIPATIVAS PARA EL TRABAJO EN GRUPOS

2. Se traza o delinea en el suelo, la representación del juego denominado "luche", en cada espacio numerado de este juego se escribe un paso del proceso de la planificación distribuidos al azar, en esta distribución es posible que el facilitador/a considere otorgar mayor o menor dificultad al juego.
3. Es importante en este punto, que el facilitador/a integre los conceptos asociados a la planificación que han sido utilizados comúnmente en la intervención y que considere aquellos que más dificultad revisten para el grupo.
4. En forma ordenada, se les pide organizarse por turnos para el primer participante arroje el tejo, piedra o pelota al cuadro del luche que consideré representa el primer paso del proceso de planificación. Al arrojarlo, debe llegar hasta el punto donde lanzo el objeto, saltando en un pie de ida y regreso, recogiendo el objeto lanzado.
5. Al regresar, el facilitador/a consulta al grupo si efectivamente el paso señalado es el correcto. Si el jugador ha acertado, continúa de la misma manera con el paso que él considere sigue en el proceso de planificación; si se equivocó cede el turno a otro jugador.
6. Quien complete primero todos los pasos del proceso, se declara vencedor.




Es necesario, que el facilitador considere ciertas reglas para dirigir esta actividad. La primera de ellas es que el jugador pierde, si el plenario considera que se ha equivocado en el concepto, pierde si pisa alguna de las líneas, pierde además si el tejo no cae dentro de las casillas.

Es importante, que, para la comprensión del proceso de planificación, los participantes en cada turno vayan discutiendo el contenido de las casillas; si el trabajo se ha establecido en competencia de equipos, es necesario como equipo que discutan cada paso que dará quien los represente.

7. Cuando se ha realizado la rotación completa y en conjunto, se han discutido y consolidado los pasos correspondientes al proceso de planificación; es preciso que el facilitador/a en conjunto con los participantes aborde, las características y particularidades de cada paso, debiendo sistematizarlas en un papelógrafo y/o pizarra como ruta crítica, esquema o cuadro de contenidos.
8. Finalmente, se cierra la actividad consolidando el contenido de la planificación realizado. El facilitador/a agradece la participación e interés por comprender el proceso de planificación.

# NUEVE CUESTIONES <sup>15</sup>

1. INTRODUCCIÓN: Planificación Participativa: Ejercicios  
TAAE - Planificación

-  **Propósito** \_\_\_\_\_  
Formular de manera conjunta y colaborativa un plan de acción, que le permita al grupo, proyectar actividades, iniciativas y prioridades; respecto a la planificación de acciones en un territorio determinado.
-  **Descripción** \_\_\_\_\_  
Técnica para abordar planes de acción con la comunidad, basada en preguntas claves que permiten dar respuesta a una formulación inicial de proyectos de manera participativa.
-  **Número de participantes** \_\_\_\_\_  
5 - 25 personas.
-  **Tiempo** \_\_\_\_\_  
60 - 90 minutos.
-  **Preparación** \_\_\_\_\_  
- Preparar la carta didáctica de la actividad.  
- Establecer los objetivos que se persiguen con el desarrollo de la técnica.  
- Disponer el salón o lugar para realizar el ejercicio.  
- Preparar materiales.
-  **Recursos** \_\_\_\_\_  
Papelógrafo / Pizarrón / Hojas en blanco / Cartulina / Lápices / Plumones
-  **Sugerencia de uso de artefactos** \_\_\_\_\_  
Para el momento plenario, se puede usar la pelota preguntona y establecer números para ordenar la secuencia del espacio.  
Una segunda alternativa, es usar los naipes multi-técnicas para que cada grupo se identifique con un animal del set y eso adicione elementos de identidad para la conversación colectiva entre los grupos.
-  **Ideas fuerza** \_\_\_\_\_  
Todo proceso participativo de planificación debe, como premisa, proponer espacios de trabajo colaborativos donde todas las partes comprendan los conceptos abordados (participación sustantiva).

15 - Basado en TÉCNICAS PARTICIPATIVAS PARA EL TRABAJO EN GRUPOS



## Procedimiento

### PRIMER MOMENTO

1. El facilitador/a encuadra la sesión y sub-divide el grupo en caso de ser necesario. Comenta en el plenario el objetivo de la actividad propuesto para la elaboración de este plan de acción; se pregunta ¿Qué es un plan de acción? y se genera una breve discusión respecto a las ideas y conceptos que se manejan (revisar lluvia de ideas).
2. Una vez realizada la discusión, se les solicita a los participantes organizarse para dar respuesta a las siguientes preguntas en un papelógrafo o cartulina:

Pregunta	¿Qué responde?
1. ¿Qué?	Responde a la naturaleza del Proyecto, el objeto.
2. ¿Por qué?	Corresponde a la fundamentación, describe el por qué y finalidad de nuestra acción.
3. ¿Para qué?	Define los objetivos, lo que se persigue con la consecución de los planes.
4. ¿Para quién?	Responde a los destinatarios, es decir al para quién, los destinatarios.
5. ¿Dónde?	Responde a la localización, que es el espacio donde se llevará cabo.
6. ¿Cómo?	Metodología de acciones y de evaluación (actividades, tareas, técnicas, estilos).
7. ¿Cuándo?	8. Calendario de las acciones, agenda, elaboración de carta Gantt.
8. ¿Con qué?	Recursos materiales, económicos, humanos con los que contamos o necesitamos.
9. ¿Cuánto?	Se refiere al presupuesto disponible o proyectado.

3. Dependiendo de la cantidad de participantes, el facilitador/a establece la modalidad para responder las 9 preguntas. El facilitador/a debe promover a que se respondan de manera concreta las preguntas. Si se trabaja en grupo se debe establecer un moderador/a que pueda sistematizar las respuestas que va consolidando cada grupo.

### SEGUNDO MOMENTO

4. Se realiza una instancia plenaria donde se exponen las respuestas de manera correlativa, considerando que el orden en el desarrollo de esta etapa es imprescindible para comprender el proceso del cual han participado.
5. El facilitador/a, finaliza el plenario comentando que las respuestas a las preguntas dadas han dado respuesta conjunta y participativa a un plan de acción de la comunidad, según el énfasis que le corresponda.

# ÁRBOLES DE SUEÑOS, MIEDOS Y COMPROMISOS<sup>16</sup>

PROPOSITO: Recolección de ideas y opiniones / Análisis / Síntesis

FASE: Transversal

## Propósito

Poner en común los sueños, miedos y compromisos que los participantes desean compartir con el grupo, respecto del territorio, un proyecto o un proceso de interés.



## Descripción

Técnica de trabajo colectivo que aborda las subjetividades, para construir en conjunto un prospecto de los sueños, miedos y compromisos que existen entre los miembros del grupo.



## Número de participantes

5 - 20 personas.



## Tiempo

40 - 60 minutos.



## Preparación

- Preparar la carta didáctica de la actividad.
- Disponer el salón o lugar para realizar el ejercicio.
- Preparar materiales.



## Recursos

Tarjetones / Cartulinas / Post it / Papelógrafo / Pizarra / Tijeras / Lápices / Plumones / Cinta adhesiva / Masking Tape / Libretas de notas



## Ideas fuerza

En etapa de análisis y definición de proyectos y planes de acción; es preciso recuperar instancias de trabajo que permitan abordar los objetivos primordiales de la comunidad, tomando en consideración las subjetividades de un trabajo, que ponga en valor los énfasis y motivaciones de los y las participantes, esto permitirá recuperar el proceso y fidelizar la metodología que se ha llevado a cabo.

<sup>16</sup> - Basado en: Guía de metodologías comunitarias participativas.

*¡continúa en la próxima página!*

## Procedimiento

### PRIMER MOMENTO

1. El facilitador/a entrega a cada participante una libreta o cuaderno de apuntes, donde deben registrar:
  - Los miedos que tienen respecto a la intervención / territorio / tema de interés territorial.
  - Los sueños que tienen para sí mismos, para la comunidad y territorio.
2. Es importante señalar que esta actividad, se desarrolle en el contexto de un trabajo constante, donde existan niveles de confianza y cercanía entre facilitador/a y el grupo. Se recomienda trabajar, desde lo individual hasta lo grupal. Es por esto que, cuando existan grupos de trabajo que hayan consolidado ideas y criterios comunes, es posible aplicar esta técnica.
3. Como estrategia, el registro individual de miedos y sueños, permitirá a los participantes, pasar paulatinamente del pensamiento individual y familiar, a un pensamiento colectivo. En este caso, se movilizan paulatinamente ideas comunitarias.
4. Inicialmente, esta tarea previa de registro de sueños y miedos suele generar procesos muy saludables de articulación familiar y comunitaria.

### SEGUNDO MOMENTO

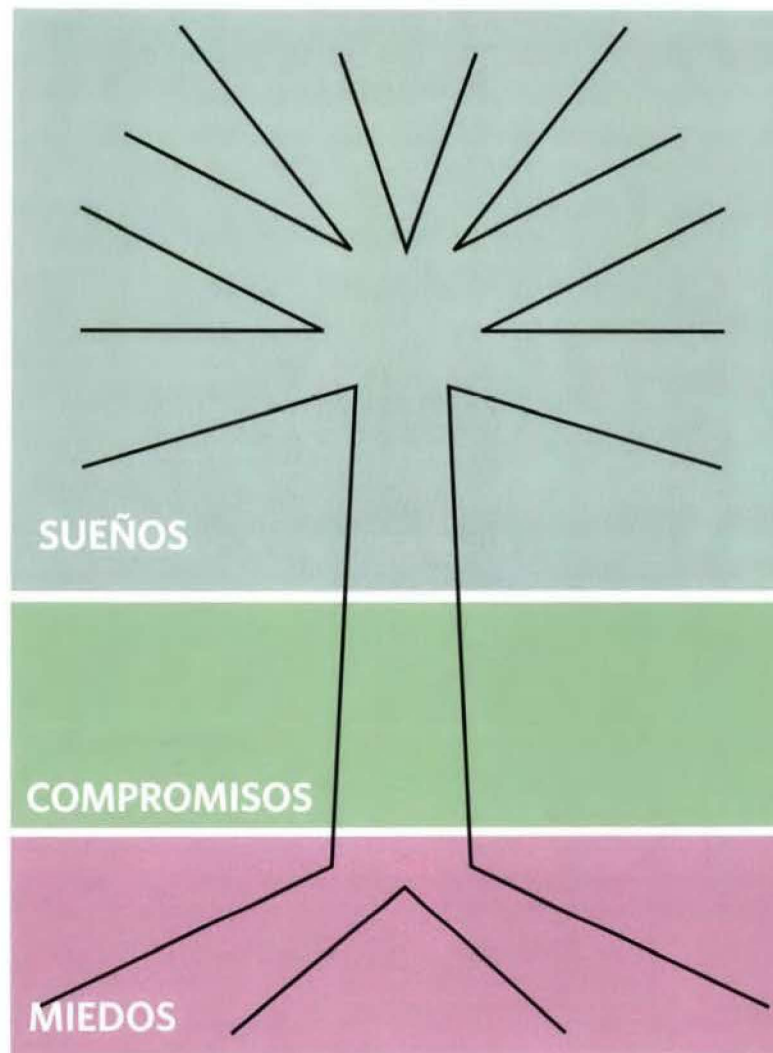
5. El facilitador/a invita a los asistentes a compartir el ejercicio reflexivo que han realizado de registrar sus sueños y miedos, comentándolos entre sí.
6. Una vez realizado este primer ejercicio de discusión entre los participantes, se les invita a vivir este ejercicio, pero como una construcción de grupo. Conforme el número de participantes, cabe la posibilidad, que el facilitador/a definan la conformación de subgrupos de trabajo, tomando la decisión de asignar los grupos y/o que se definan en torno a la confianza, procurando mantener siempre una cantidad similar de participantes por grupo.

# ÁRBOLES DE SUEÑOS, MIEDOS Y COMPROMISOS

7. El facilitador/a solicita a cada grupo elaborar, en base a los registros de cada participante y la discusión en común, el árbol de sueños y miedos, llevándolos a un papelógrafo.
8. En este punto, el facilitador/a entrega un papelógrafo y da las siguientes instrucciones:
  - Los miedos deberán ubicarse en las raíces. Se debe alentar a realizar una lluvia de miedos que recoja todos los miedos que se hayan registrado en las libretas y que logren ponerse en común. Se debe promover una actitud respetuosa entre los asistentes, comprendiendo que poner de manifiesto los miedos, permitirá trabajarlos colectivamente.
  - En las ramas se escribirán los sueños. Se comenta que nombrar los sueños en voz alta es el primer paso para transformarlos en realidad.
  - En el tronco se escriben los compromisos. El tronco conecta los compromisos con las raíces para vencer los miedos; y con las ramas para cumplir los sueños.
9. Como resultado tendremos uno o varios árboles de sueños, miedos y compromisos, que recogen lo registrado en las libretas de los participantes.

**Nota:** Se sugiere que estos árboles de sueños, miedos y compromisos, queden en un espacio físico que permita a todas y todos revisar constantemente, visualizando el trabajo analizado y proyectando a partir de éste, soluciones e ideas que permitan dar continuidad al proceso que se lleva a cabo en la comunidad.

*(continuación)*



# BAZAR DE LOS OBJETOS

PROPÓSITO: Reconstrucción de información — Análisis y Síntesis

FASE: Transversal

## Propósito

El propósito del ejercicio es, que los participantes establezcan espacios de encuentro inter-subjetivos, donde se posibiliten diálogos a partir de elementos comunes y divergentes, posibilitando que se reconozca la diferencia y la complementariedad, a través del uso de objetos.



## Descripción

Esta técnica se trabaja con sub-grupos, a partir de la identificación de cualidades y atributos de diversos objetos (en físico o representados en una imagen).



## Número de participantes

6 - 30 personas.



## Tiempo

45 - 60 minutos.



## Preparación

- Preparar la carta didáctica de la actividad.
- Establecer la pregunta guía de la discusión y escribirla en una tarjeta de ser pertinente.
- Disponer el salón o lugar para realizar el ejercicio.
- Preparar materiales u objetos que se van a utilizar. Se pueden utilizar objetos directamente o imágenes de los mismos, además del artefacto metodológico (naipe multi-técnicas).



## Recursos

Papelógrafo / pizarra  
Hojas / tarjetas  
Lápices / plumones  
Imágenes de los objetos / objetos / Naipes multi-técnicas



## Sugerencia de uso de artefactos

Se utiliza el naipe multi-técnicas. Los naipes tienen objetos diversos, los cuales se escogieron dada la ductilidad que presentan. El número de cartas que él o la facilitadora utilice, dependerán de la cantidad de participantes y las cartas serán seleccionadas a partir de los objetos que presenten mayor similitud de la temática tratada.



## Ideas fuerza

Esta técnica refuerza los elementos subjetivos y permite a los participantes compartir, desde un lugar personal, sus motivaciones y auto-percepción, permitiendo establecer conectores colectivos basados en las similitudes y también en diferencias.



## Procedimiento

### PRIMER MOMENTO

1. El facilitador/a encuadra la sesión, presenta el objetivo y luego dispone los objetos (naipes multi-técnicas) en salón.
2. Se invita a los participantes a circular libremente por el espacio y observar con atención los objetos.
3. Una vez que ya se han asimilado los objetos, el o la facilitadora indica: con que objeto me identifico a partir de mi trabajo o mi desafío o a partir de la temática que se esté tratando. Seguida pregunta: ¿Qué características o atributos tiene el objeto que me identifica? ¿qué semejanza tiene con mi labor?
4. Una vez que los participantes se ubican frente a cada objeto, quedaran constituidos los sub-grupos por cada objeto, el facilitador les invita a discutir respecto a las siguientes preguntas sugeridas:
  - ¿Qué atributos o características tiene el objeto elegido?
  - ¿Por qué se sienten identificadas/os con este objeto?

Si el facilitador lo requiere puede pedir que cada sub-grupo tome apuntes de sus conclusiones en un papelógrafo y/o pizarra donde se expongan las descripciones realizadas y se explicita el por qué ese objeto en particular es el más representativo de lo descrito.

### SEGUNDO MOMENTO

En plenario, voceros de los sub-grupos explicarán los puntos comunes y discordes en la selección. Es función del facilitador/a moderar la discusión, promoviendo que esta se acerque a los objetivos propuestos para la sesión de trabajo.




En el cierre de la actividad, el facilitador/a invitará a los participantes a una reflexión que permita consolidar la actividad y fidelizar los conceptos, ideas y argumentos que se han esgrimido en el desarrollo de la sesión.

# CACHIPÚN GIGANTE<sup>17</sup>


**PROPÓSITO:** Integración / Trabajo en equipo / Trabajo colaborativo  
**FASE:** Transversal

 **Propósito** \_\_\_\_\_  
Activar e integrar a un grupo, para iniciar un trabajo conjunto colaborativo y común entre iguales.  
Ejercitar trabajo en equipo y colaborativo en un grupo.


 **Descripción** \_\_\_\_\_  
Actividad, basada en un juego tradicional que se realiza a una mayor escala, para contener a un máximo de participantes en una sola actividad o juego.

 **Número de participantes** \_\_\_\_\_  
6 - 30 personas.

 **Tiempo** \_\_\_\_\_  
30 minutos.

 **Preparación** \_\_\_\_\_  
- Preparar carta didáctica de la actividad.  
- Establecer los objetivos que se persiguen con el desarrollo de la técnica.  
- Disponer del salón o lugar para realizar el ejercicio.

 **Recursos** \_\_\_\_\_  
No usa recursos adicionales.

 **Ideas fuerza** \_\_\_\_\_  
Como estrategia de integración, la realización de una actividad que promueva un juego entre iguales, actúa como una forma de comunicación y expresión, que puede determinar una experiencia de aprendizaje significativo para el logro de los objetivos propuestos en una sesión de trabajo.

17 - Basado en: Manual Dinámicas SERPAJ

*Continúa en la próxima página*



## Procedimiento

### PRIMER MOMENTO

1. El facilitador/a encuadra el ejercicio y sub-divide el grupo en 2 equipos y les pregunta ¿Cómo recuerdan el tradicional juego del cachipún?
2. Tras algunas ideas recogidas del plenario, les comenta que esta actividad es como el cachipún tradicional, pero en este todos juegan juntos y a la vez como equipos. Existen formas de enfrentar cada estrategia de juego, para ello se les explica cómo se representa:
  - Papel, que se hará saltando con los brazos extendidos.
  - Piedra, que se hará adoptando posición fetal, agachados en el suelo.
  - Tijera, con las manos extendidas al frente como en un aplauso (sin doblar los brazos).

Como en el juego tradicional, cada jugada tiene la posibilidad de perder o ganar ante una y otra estrategia. Es así como:

- El papel gana ante la piedra y pierde ante la tijera.
  - La piedra gana ante la tijera y pierde ante el papel.
  - La tijera gana ante el papel y pierde ante la piedra.
3. El facilitador, solicita a los dos equipos discutir y definir su estrategia para ganar; cada equipo elige sus opciones sin vociferarlas ante el plenario. Se solicita a los equipos guardar silencio y ubicarse de espaldas entre sí, y a la cuenta de tres el facilitador/a, aplaude como señal para los equipos de exponer su jugada al otro equipo.

Es importante destacar, que el facilitador/a podrá definir el ganador de cada ronda considerando:

- Unidad en la estrategia, es decir que todos los participantes del equipo hayan realizado el mismo símbolo al mismo momento (coordinación interna).
- Prevalencia de un ataque sobre otro, es decir que cada movimiento programado haya resultado vencedor según la lógica del juego (estrategia).

# CACHIPÚN GIGANTE

4. Se definirá el ganador del juego a través de tres o cinco rondas. Lo más importante en este punto, es que el facilitador/a promueva la comunicación y coordinación en los equipos; que se comprenda la necesidad de organizarse y que son diversas las estrategias para lograr el cumplimiento del objetivo.

## VARIANTE PARA EL TERRITORIO

El cachipún de los elementos, responde a la misma lógica de trabajo; no obstante, se realiza contextualizado con fuego, árbol o cultivo (puede customizarse a uno asociado al territorio) y agua o río (puede customizarse a uno asociado al territorio). En este caso, la mímica de cada uno responde a:

1. Fuego, donde todos simulan con sus brazos una gran llamarada o fogata.
2. Árbol, arbusto o cultivo, todos usan sus manos formando un triángulo sobre sus cabezas.
3. Agua, todos mueven sus manos hacia adelante simulando el cauce de un río.

Entonces, cada estrategia gana en relación a la otra según la siguiente descripción:

- El fuego gana frente árbol y pierde ante el agua.
  - El árbol gana frente al agua y pierde ante fuego.
  - El agua gana frente al fuego y pierde ante el árbol.
4. La facilitación de este espacio, debe promover que los y las participantes compartan, se conozcan, se comuniquen e integren, se debe promover un ambiente distendido y animado.

*(continuación)*



# CAFÉ DEL MUNDO<sup>18</sup>

PROFESITEX: Recolección de datos y opiniones / Análisis / Síntesis

FASE: Transversal

## Propósito

El propósito de esta actividad es facilitar un espacio de debate, con temáticas de interés para el grupo, donde todos los miembros tienen la oportunidad de aportar y formar parte de la toma de decisiones. Esta técnica promueve la construcción de pensamiento colectivo.



## Descripción

Actividad de análisis y trabajo grupal, que permite a través de rotaciones que todos los participantes aporten y generen conocimiento sobre temas de interés para el proceso.



## Número de participantes

15 - 30 personas.



## Tiempo

60 - 120 minutos.



## Preparación

- Preparar la carta didáctica de la actividad.
- Establecer la pregunta guía de la discusión y escribirla en una tarjeta de ser pertinente.
- Disponer el salón o lugar para realizar el ejercicio.
- Preparar materiales.
- Es preciso que el facilitador/a organice el espacio, para realizar la actividad. Para esto debe contar con mesas con su respectivo papelógrafo como mantel y sillas de trabajo, en relación al número de participantes. Cada mesa abordará un tema o pregunta que se definirá previamente, según el objetivo planteado para la actividad.



## Recursos

Tarjetones / Cartulinas de colores / Post it  
 Papelógrafo  
 Tijeras  
 Lápices de colores / Plumones  
 Sillas  
 Mesas

18 - Basado en: Metodología participativa Ecoherencia.



## Ideas fuerza

Esta actividad, incorpora una metodológica de trabajo que permite mantener conversaciones y discusiones en un ambiente de trabajo abierto y relajado; a partir de este espacio se van construyendo nuevas perspectivas que nos permitan generar conocimiento y pensar en conjunto hacia la acción.



## Procedimiento

### PRIMER MOMENTO

1. El facilitador/a encuadra la sesión, presenta los objetivos y sub-divide el grupo en la cantidad de sub-grupos planificada (de acuerdo a las preguntas que se quieran trabajar).
2. En cada mesa se discutirá un solo tema o se responderá una sola pregunta. Los participantes comienzan el turno en una mesa y luego del tiempo acordado deben dirigirse a una mesa distinta hasta completar todas las mesas que se hayan dispuesto para la actividad.
3. Es preciso que cada mesa cuente un moderador/a que pueda sistematizar la discusión de la mesa, recoger las principales ideas y que pueda controlar los tiempos de discusión con cada grupo que pasa por la mesa (no más allá de 10 o 15 minutos). Pueden anotar sus ideas, conceptos y definiciones en cada mantel de papel (papelógrafo) dispuesto en la mesa, para que sea recogido al final de las rondas.
4. Cada vez que se genera una rotación, el moderador de la mesa recibe al nuevo grupo y comparte las ideas destacadas de la discusión anterior, para que se genere una discusión cruzada, no repetitiva y se polinicen complementen las ideas.
5. El facilitador/a, debe promover que la discusión se realice con atención a los tiempos, para que todas y todos puedan participar de cada mesa de discusión. Si las rotaciones se realizan correctamente, tendremos discusiones conectadas entre sí, generando nuevo conocimiento colectivo y a la vez consolidación de ideas.

### SEGUNDO MOMENTO

6. El facilitador invita a cada moderador/a comentar al plenario las principales ideas, respuestas y análisis realizado en torno a la pregunta o tema dado en su mesa. Previamente, cada moderador revisó las ideas expuestas por la discusión de la mesa, por el mantel que han escrito colaborativamente y las principales anotaciones que pudo sistematizar desde su rol.
7. Para la finalización, el facilitador/a cierra la discusión; recogiendo las principales ideas descritas por los moderadores/as; dando importancia a que esta actividad ha generado un trabajo de análisis y conocimiento colectivo, significativo para el desarrollo de la intervención.

**Nota:** Para realizar esta actividad, es preciso trabajar en espacios tranquilos y holgado, con sillas y mesas ambientadas a la manera de un café, a la vez de incorporar manteles para que se apunten ideas, también es posible sumar un café, que permita generar un ambiente confortable y distendido.

# DEBATE

**PROPÓSITO:** Reconocer y valorar posturas y argumentos. Argumento y Síntesis.

**FASE:** Transversal

## Propósito

Discutir sobre puntos de vista contradictorios y/o distintos respecto a temáticas comunes. Desarrollar una apreciación más amplia sobre una temática en particular, incorporando distintos puntos de vista.



## Descripción

Actividad de grupo, que consiste en dividir el plenario en dos grupos que defenderán y promoverán posturas distintas sobre un mismo tema, haciendo alusión a la confrontación de ideas, para desarrollar apreciaciones amplias respecto a distintos puntos de vista.



## Número de participantes

8 - 25 personas.



## Tiempo

60 - 90 minutos.



## Preparación

- Preparar la carta didáctica de la actividad.
- Establecer la pregunta guía de la discusión y escribirla en una tarjeta de ser pertinente.
- Disponer el salón o lugar para realizar el ejercicio.
- Preparar materiales.



## Recursos

Tarjetones / Cartulinas de colores / Post it  
Papelógrafo / Pizarra  
Tijeras  
Lápices / Plumones



## Ideas fuerza

Debatir como técnica, puede integrarse en distintas etapas de una intervención. En instancias iniciales, puede dar elementos para un posterior análisis, dando cuenta de elementos diagnósticos.

También es posible, que la deliberación participativa de iniciativas se organice a través de debates de ideas y/o proyectos, esto permitirá al conjunto hacerse parte de la discusión y comprender que no se trata de que gane uno u otro argumento, si no que se deben conocer ambas posturas y dirimir cuál es la mejor para todos.



## Procedimiento

### PRIMER MOMENTO

1. El facilitador/a encuadra la sesión, presenta los objetivos y divide el plenario en dos grupos, que conformaran equipos donde el primero de ellos se encontrará a favor de una idea y el segundo de ellos en contra, o bien cada grupo defendiendo una postura distinta sobre un mismo tema.
2. Se entrega a cada grupo una tarjeta con la postura que le corresponde defender, donde se encuentran alojadas ideas fuerza que darán esqueleto a la estructura de la defensa de cada postura.
3. El grupo durante 15 minutos discute y organiza ideas y argumentos que sustenten su postura, en relación a las ideas fuerza que estructuran su respuesta.

### SEGUNDO MOMENTO


4. Una vez que ambos grupos, hayan preparado sus argumentos se presentan alternadamente para contra-argumentar ordenadamente entre ambos equipos, pueden organizar sus puntos de defensa en tarjetas que se presenten de manera alternada.
5. A cada tarjeta-argumento de un grupo debe corresponderle la tarjeta contra argumento del otro.
6. Al final del ejercicio se abre la discusión sobre los argumentos presentados. El facilitador/a pregunta al plenario si la discusión ha producido algunos cambios en las percepciones con respecto al tema.


Es importante que el facilitador/a pueda moderar los argumentos de la discusión para que sean constructivos y que las argumentaciones generen percepciones más inclusivas y menos sesgadas.


Es importante que en esta técnica los equipos que se conformen trabajen colaborativamente y que puedan, a medida que preparan su técnica de argumentación, recoger mayores y amplios puntos de vista.

# EL CUENTO<sup>19</sup>


**PROPÓSITO:** Reflexión de ideas comunes e ideas / Síntesis  
**EASE:** Transversal

 **Propósito** \_\_\_\_\_  
 Introducir a los participantes en una temática particular, donde se requiera conocer la información que tienen respecto de un tema.


 **Descripción** \_\_\_\_\_  
 Técnica que permite el proceso de aprendizaje a través del relato de una historia que moviliza conocimiento, ideas y situaciones, que son de interés común del grupo, y que a la vez tiene sentido y asidero en los contenidos estratégicos revisados por la intervención.


 **Número de participantes** \_\_\_\_\_  
 5 - 10 personas.

 **Tiempo** \_\_\_\_\_  
 30 - 60 minutos.

 **Preparación** \_\_\_\_\_

- Preparar la carta didáctica de la actividad.
- Establecer la pregunta guía de la discusión y escribirla en una tarjeta de ser pertinente.
- Disponer el salón o lugar para realizar el ejercicio.
- Preparar materiales.
- La técnica requiere el desarrollo de una historieta, por lo que esta puede ser construida de manera previa por el facilitador/a o surgir de manera espontánea de uno de los asistentes.

 **Recursos** \_\_\_\_\_  
 Una Historia /Artefacto: Historias que prenden  
 Papelógrafo / Pizarra  
 Lápices / Plumones  
 Sillas

 **Sugerencia de uso de artefactos** \_\_\_\_\_  
 Historietas que nos prenden. Se escoge una historieta con territorio y se distribuye cada dos participantes. Cada dupla lee o también se puede complementar con la utilización de proyección en PPT de cada escena, de manera simultánea a la lectura de duplas.  
 Se puede usar la caja de fosforo para incluir las palabras quemadas como cierre del ejercicio.

19 - Basado en: Manual de Técnicas y dinámicas.

*(continúa en la próxima página)*



## Ideas fuerza

Técnicas que facilitan el proceso de aprendizaje, la capacidad de abstracción y análisis, permiten practicar la escucha activa entre los participantes. La práctica nos permite potenciar la capacidad de análisis del conjunto, para sintetizar o resumir discusiones o promoverlas.



## Procedimiento

### PRIMER MOMENTO

1. El facilitador/a encuadra la sesión, presenta los objetivos y sub-divide el grupo en caso de ser necesario. Solicita a los participantes que se sienten en un círculo cerrado.
2. Luego solicita a uno o dos de los integrantes del grupo que relaten una historia a los demás participantes, poniendo énfasis en los personajes de la historia, sus vivencias, acciones y actitudes.
3. Es rol del facilitador/a definir quien leerá la historia, pudiendo decidir que todos los participantes sean oyentes y parte de una escucha activa, pudiendo decidir que como facilitador/a le corresponda compartir el relato con el grupo.
4. Luego de finalizada la lectura, el facilitador/a pregunta a los participantes sobre:
  - ¿Les parece una historia cercana? ¿Lo han vivido? ¿Conocen una historia similar?
  - ¿Qué elementos claves destacan de la historia?
  - ¿Cuál ha sido la actuación de los personajes?
5. También, es posible que el facilitador/a pida a cualquier integrante del grupo que actué o represente algún personaje de la historia, para generar una discusión en el grupo.

# EL CUENTO

---

6. Para el desarrollo de esta actividad, es importante que la facilitación deje claras las instrucciones para una escucha activa, y que se asegure que la lectura de la historia sea comprendida y escuchada por todos.

## SEGUNDO MOMENTO

7. Es posible que una vez efectuado el relato de la historia, el facilitador/a solicite al grupo, realizar una segunda parte de la actividad que permita asimilar el contenido de la historia y las ideas centrales de la misma.
8. Se solicita al grupo anotar en un papelógrafo o tarjetas las respuestas a las preguntas antes citadas para la discusión y luego que generen estrategias para resolver el dilema que ha planteado la historia.  
En este punto es importante que el facilitador/a propicie la participación activa y creativa del grupo en general, la reflexión debe girar acerca de cómo se logra la síntesis del contenido abordado y si asimiló el contenido presentado, etc.
9. Se sugiere relevar lo sintetizado en el papelógrafo en el plenario final de la discusión, principalmente se sugiere moderar la discusión en temas de conflicto de interés, o temas que han sido complejos de tratar el desarrollo de la intervención.

*(continuación)*



# EL MURO<sup>20</sup>

**PROPOSITO:** Integración / Trabajo en equipo / Trabajo colaborativo  
**FASE:** Transversal



## Propósito

Graficar la importancia de una acción conjunta organizada y poner en valor la planificación para superar situaciones determinadas.

Analizar el comportamiento individual y la acción colectiva en grupos.



## Descripción

Técnica de trabajo grupal de organización y comunicación para abordar con grupos numerosos. Esta actividad permite analizar los elementos básicos de trabajo colectivo, según los objetivos trazados para la sesión, además de conocer características de la comunicación y la actitud de colaboración.



## Número de participantes

20 - 45 personas.



## Tiempo

30 minutos.



## Preparación

- Preparar la carta didáctica de la actividad.
- Establecer un mensaje y escribirlo en una tarjeta de ser pertinente. Este mensaje puede ser coherente con algún aspecto que se requiera reforzar del grupo o del proceso que el grupo esté viviendo.
- Disponer el salón o lugar para realizar el ejercicio.



## Recursos

Tarjetones / Cartulinas  
 Papelógrafo / Pizarra  
 Lápices / Plumones



## Sugerencia de uso de artefactos

Cuando se sub-divide el grupo se pueden utilizar los naipes multi-técnica para identificar los distintos grupos de trabajo. Usar los números (pares e impares) o usar los animales.

20 - Basado en: Técnicas participativas para la educación popular.

*(continúa en la próxima página)*



## Ideas fuerza

Esta actividad requiere de un ejercicio de facilitación, donde se pongan de manifiesto habilidades como mediación, planificación y análisis, además del ejercicio de la toma de decisiones.



## Procedimiento

### VARIANTE 1

1. El facilitador/a encuadra la sesión, presenta los objetivos y divide el plenario en dos grupos iguales; el primer grupo se constituirá como un muro y el segundo grupo será el que deberá traspasar este muro. El facilitador/a debe entregar las instrucciones por separado a grado grupo:

El grupo MURO, debe analizar estrategias para formar una barrera humana que debe ser traspasada por el otro grupo. El facilitador/a los insta a usar su imaginación para coordinarse y sólo les indica que, pueden hablar entre sí, pero no deben avanzar más de tres pasos hacia adelante o hacia atrás (la línea de inicio será marcada con tiza o masking tape)

El grupo de AVANCE, debe romper este muro sin pasar por los extremos. El facilitador/a debe promover que generen estrategias y planificar su avance de manera conjunta. Al momento de iniciar la actividad sólo un integrante podrá hablar.

2. El facilitador/a comenta que sólo tienen quince segundos para romper la barrera o sostenerla (según el propósito de cada grupo). Si bien es posible, usar la fuerza física para esta actividad; es preciso que el facilitador/a cuide ese aspecto y que recuerde que es un ejercicio de trabajo en equipo.
3. Se indica el inicio del tiempo con una señal sonora y gráfica, que todas y todos puedan escuchar y/o ver.

# EL MURO

---

4. Durante los quince segundos, el facilitador/a debe observar el comportamiento de los grupos, considerando elementos como: roles, tipos de liderazgos, comunicación y coordinación, actitudes positivas y negativas, además de monitorear el cumplimiento de las reglas antes definidas y establecer qué grupo ha sido el ganador.

## VARIANTE 2

En esta variante el facilitador/a, debe considerar la conformación de tres grupos y un mensaje que entregar.

1. El facilitador/a encuadra la sesión, presenta los objetivos y divide el plenario en tres grupos, entregando las instrucciones por separado a cada uno:

Un grupo MURO, que debe analizar estrategias para conformar una barrera humana que debe ser traspasada por los otros grupos. El facilitador/a los insta a usar su imaginación para coordinarse y les indica que los otros grupos sólo tendrán sus voces o sonidos como herramientas para cruzar el muro.

El grupo A (portador del mensaje) y grupo B (receptor del mensaje). La misión del grupo A es transmitir un mensaje a los miembros del grupo B usando como única herramienta la voz.

2. El facilitador/a, entrega el mensaje al grupo A quienes deberán transmitir el mensaje al grupo B, esperando una respuesta. Este mensaje, debe ser coherente con el contenido de la sesión y el objetivo propuesto, pudiendo ser una oportunidad para fidelizar una idea de la intervención o conceptos claves.

*(continuación)*

3. El facilitador/a indica el inicio del tiempo con una señal sonora y gráfica, que todas y todos puedan escuchar y/o ver. Tienen quince segundos para transmitir, responder o repetir y/o impedir el mensaje según corresponda.
4. Es importante que el facilitador/a mantenga el orden y observe con detalle cómo se desenvuelve la actividad, con énfasis en el cómo los equipos transmiten el mensaje y cómo se logra instalar una barrera para la comunicación.

**Reflexión final:** Es preciso al finalizar la actividad, que el facilitador/a converse con los participantes sobre el desarrollo de la actividad, realizando algunas preguntas movilizadoras:


- ¿cómo se sintieron en el rol que realizaron?
- ¿Cómo se desarrolló la organización en su grupo?
- ¿Cuáles han sido las mayores dificultades para organizarse?
- ¿Cuáles fueron las instrucciones que se impartieron?


Finalmente, esta es una instancia para reflexionar sobre la comunicación y coordinación del grupo, además de revisar aspectos por ejemplo del trabajo del interés colectivo en contraposición al interés individual, además de comprender de manera experiencial, la importancia de la acción organizada y planificación.

También es posible analizar, cómo se generan barreras, ya sea a la comunicación o en la coordinación, y cómo es posible resolverlas en el conjunto; el facilitador/a debe promover una discusión abierta en el plenario de cierre, para encontrar las respuestas para este análisis.

# LA CORRIENTE<sup>21</sup>


PREQUISITOS: Integración / Trabajo en equipo - Trabajo colaborativo  
Escala: Transversal


 **Propósito** \_\_\_\_\_  
El principal objetivo de la actividad es motivar o animar, además de potenciar la concentración entre los participantes.


 **Descripción** \_\_\_\_\_  
Técnica de integración, trabajo en equipo y/o trabajo colaborativo, basada en un ejercicio práctico de transmisión de energía entre los y las participantes; a través de instrucciones precisas, con la finalidad que se logre generar una corriente de lenguaje no verbal común, además de potenciar la coordinación en el grupo de trabajo.


 **Número de participantes** \_\_\_\_\_  
5 - 15 personas.

 **Tiempo** \_\_\_\_\_  
10 minutos.

 **Preparación** \_\_\_\_\_  
- Preparar la carta didáctica. Esta actividad, puede variar mucho según el contexto y el momento del proceso grupal o de intervención en el que se desarrolla. Es importante, que el facilitador/a considere estos elementos para planificar el desarrollo de la actividad.  
- Disponer el salón o lugar para realizar el ejercicio.  
- Preparar materiales.

 **Recursos** \_\_\_\_\_  
No se requieren recursos adicionales.

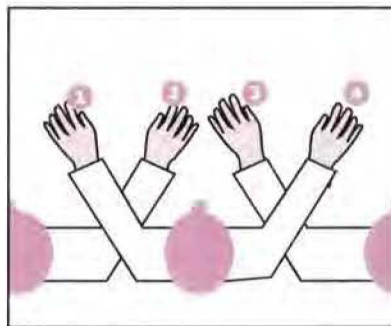
 **Ideas fuerza** \_\_\_\_\_  
La actividad propuesta favorece la integración del grupo, promueve un espacio diverso, que considera la expresión corporal como mecanismo de acción.

 **Procedimiento** \_\_\_\_\_  
**1.** El facilitador/a encuadra la sesión, presenta los objetivos e invita a los participantes a acercarse y conformar un círculo; en el caso de encontrarse trabajando en un espacio que permita el uso de una mesa amplia, se les pide acercarse a esta y ubicarse alrededor.

21 - Basado en: Técnicas participativas para la educación popular.

2. Se entregan las instrucciones de la actividad y se les indica a todos que deben tener las manos despejadas, para posibilitar el juego.
3. Se les cuenta a los y las participantes que en adelante se convertirán en transmisores y/o conductores de electricidad, se ejemplifica para demostrar el ejercicio. En el caso del círculo, el traspaso de electricidad se realiza a través de un apretón de manos.

Si el trabajo está siendo realizado en una mesa amplia, se pide que entrecrucen las manos y transmitan la corriente de una mano contigua a la otra (1, 2, 3 y sucesivamente) golpeando la mesa.



4. La principal instrucción es que durante la actividad y mientras circula la electricidad nadie debe hablar.
5. Es posible que el flujo de la corriente se detenga y cambie de dirección, esto debe ser realizado a través de una señal que indique el facilitador; o a través de una subestación que puede estar definida previamente entre quienes participan.

Un participante puede decidir pasar la corriente o devolverla, volviendo a apretar la mano del vecino que se la pasó, o regresando la corriente golpeando la mesa dos veces, a partir de ahí se regresa la corriente en la mesa de forma inversa.

6. Como se ha indicado, durante la actividad no se debe hablar. Debe hacerse en forma rápida para que sea animado, sin interrumpir el paso de la corriente. Durante el proceso el facilitador/a debe promover la repetición, hasta que se logre transmitir y conducir la corriente completamente.
7. Para finalizar, esta actividad se propone para mantener la energía y concentración, cerrando el ejercicio con un aplauso, comentando la necesidad de comunicarnos, a través del lenguaje corporal y la coordinación.

# LÍNEA DE TIEMPO COMUNITARIO<sup>22</sup>

PROPOSITO: Levantamiento información territorial / Contexto / Análisis

TASC: Transversal



## Propósito

Rescatar la historia oral de un territorio, para conocer en profundidad las historias de vida, lazos de pertenencia e identificación entre personas.



## Descripción

Es una metodología de trabajo grupal y de construcción de pensamiento colectivo, donde a través del ejercicio de graficar una línea de tiempo y establecer temporalidad en ésta, la comunidad analiza el contexto del territorio, en una revisión de los procesos históricos registrados en el territorio, según distintas variables de análisis (empleo, catástrofes naturales, procesos migratorios, expansión territorial, caracterización según dimensiones de análisis).



## Número de participantes

5 - 10 personas



## Tiempo

60 - 120 minutos.



## Preparación

- Preparar la carta didáctica de la actividad.
- Establecer la pregunta guía de la discusión y escribirla en una tarjeta de ser pertinente.
- Disponer el salón o lugar para realizar el ejercicio.
- Preparar materiales.



## Recursos

Tarjetones / Cartulinas de colores / Post it  
Papelógrafo / Pizarra  
Tijeras  
Lápices / Plumones  
Cinta adhesiva / Masking Tape  
Fotos / recortes / Libros históricos



## Sugerencia de uso de artefactos

Naipes multi-técnicas. Se puede pedir a los participantes que identifiquen el futuro con un animal. Pensar en un animal y sus características y poder establecer similitudes con un futuro deseado, fortalece la identidad colectiva.

22 - Basada en: Metodologías Participativas Ecoherencia.



### Ideas fuerza

Las líneas de tiempo, según se defina su objetivo pueden ser versátiles y promover distintas discusiones que pueden ir desde conocer la historia del poblamiento de un territorio o por ejemplo conocer la historia laboral y productiva de un territorio.



### Procedimiento

1. El facilitador/a encuadra la sesión, presenta los objetivos y sub-divide el grupo en caso de ser necesario. Comenta la metodología e invita a los participantes a construir colaborativamente esta línea de tiempo.
2. En una línea horizontal dibujada en un papelógrafo o pizarra, se propone el análisis del pasado, presente y futuro del territorio en el contexto del objetivo propuesto para la sesión.
3. Se pide a los participantes que dibujen e incorporen elementos gráficos en orden cronológico (flechas, imágenes, recortes, fotografías, conceptos, fechas, notas) a la línea de manera conjunta y colaborativa.
4. Cada tiempo establecido para el trabajo se abordará con preguntas rectoras de la discusión y co-construcción. La discusión puede centrarse en preguntas motorizadoras, que inviten a la discusión, algunos ejemplos:

#### Momento Pasado

- ¿Cómo era el territorio en el pasado (desde el punto de vista económico, social, ambiental, físico, político institucional)?
- ¿Qué problemas tenía?
- ¿Qué fortalezas tenía?

#### Momento Presente

- ¿Cuál es la realidad del territorio en la actualidad (desde el punto de vista económico, social, ambiental, físico, político institucional)?
- ¿Qué problemas afectan hoy al territorio?
- ¿Qué fortalezas tenemos como territorio?

#### Momento Futuro

- ¿Cómo nos gustaría que esté nuestro territorio (desde el punto de vista económico, social, ambiental, físico, político institucional)?
- ¿En qué soñamos?
- ¿qué cosas podemos cambiar? ¿qué necesitamos para ello?

# LOS ANIMALES<sup>23</sup>

**PROPOSITO:** Integración / Trabajo en equipo / Trabajo colaborativo  
**BASE:** Transversal



## Propósito

Activar a los participantes, en torno a una actividad de integración y trabajo en equipo para facilitar el trabajo colaborativo y expresivo del grupo.



## Descripción

Técnica que permite activar el trabajo colaborativo entre los asistentes, en una actuación guiada por un rol (animal), identificando sus principales características. Permite además customizar esta técnica a los contextos territoriales. Por ejemplo, interpretando animales presentes en el territorio y/o sus alrededores.



## Número de participantes

6 - 20 personas.



## Tiempo

30 minutos.



## Preparación

- Preparar la carta didáctica de la actividad.
- Disponer el salón o lugar para realizar el ejercicio.
- Preparar materiales.



## Recursos

Tarjetas con animales.



## Sugerencia de uso de artefactos

Se pueden usar los naipes multi-técnicas (animales) para que cada persona represente



## Procedimiento

### PRIMER MOMENTO

1. El facilitador/a encuadra la sesión, presenta los objetivos y entrega a cada participante un naipe multi-técnica o tarjeta con la identificación de un animal. La principal instrucción en este punto es que no deben mostrar que animal les corresponde, ni nombrarlo. En este punto es recomendable, que la facilitación entregue un contexto para que se desarrolle la actividad, se sugiere, por ejemplo, contar una historia relacionada con los animales que allí habitan, esta historia debe relacionarse con lo que pasa en la intervención o tener elementos de contexto que permita a los participantes vivenciar la experiencia.

23 - Basado en: Técnicas participativas para la educación popular.

2. Luego se les pide a los participantes, interpretar o imitar al animal que le ha correspondido durante 5 minutos, actuando con las características de cada animal, pudiendo desenvolverse físicamente como estos, o emitiendo sus sonidos.
3. Es preciso, que el facilitador/a observe la participación, considerando que todas y todos deben tener asignado un animal, y que las imitaciones deben realizarse en un ambiente lúdico, de respeto y creatividad, que además debe ser pertinente al conocimiento e interés del grupo.

### SEGUNDO MOMENTO

4. Al finalizar los cinco minutos de actuación, se solicita en plenario descubrir que animal representaron; para esto se solicita que ordenadamente se identifique la persona y el plenario a viva voz identifica el animal que le corresponda, en este punto puede existir diferencias en los criterios y se pueden generar discusiones, el facilitador/a debe moderar la discusión y finalizarla cuando el participante, descubra el naípe multi-técnica o tarjeta que representa su animal.

Sucesivamente, todos/as los/as participantes mostrarán que animal les ha correspondido representar. Una vez que se ha finalizado la presentación de los animales, se les agradece su ánimo y disposición a participar, cerrando la actividad con un fuerte aplauso.

### VARIANTE

Es posible que, según la cantidad de participantes de la actividad, los animales puedan repetirse. En este caso, el facilitador/a puede asignar los mismos animales a distintos participantes, e integrar la posibilidad que los participantes puedan representar el sexo del animal que deseen, es decir representar machos y hembras de la especie que corresponda.

Durante los cinco minutos en los cuales deben interpretar el animal que se les indica, sin que se nombre o muestre la identificación del animal, los participantes deben encontrar a su par dentro de la sala, o si son varios pueden encontrar su manada, bandada, jauría, piara, entre otros según corresponda (colectivos de animales).

Es importante, que el lenguaje corporal y los sonidos emitidos durante los cinco minutos, corresponda a los animales asignados; no se puede hablar ni mostrar los naipes multi-técnica o tarjetas, y cuando se agrupen o encuentren en parejas o colectivos de animales, no deben comentar a que especie de animales corresponde.

Para ambas variantes, es importante finalizar visibilizando la necesidad de escuchar y observar entre los asistentes, elemento crucial para identificar entre sus pares los animales representados.



### Ideas fuerza

Como técnica, la sensibilización frente al comportamiento del otro, permitirá a los participantes comprenderse en un espacio como un conjunto, visualizar el trabajo colaborativo y desarrollar relaciones interpersonales basadas en la confianza y empatía.

# SOCIOGRAMA<sup>24</sup>

**OBJETIVO:** Realizar un diagnóstico participativo del territorio y actores.  
**TIPO:** (transversal)

## Propósito

El propósito de esta actividad es obtener una fotografía de los actores (comunitarios e institucionales) presentes en el territorio.

Comprender la estructura de actores, sus correlaciones de poder, sus influencias, afinidades, conflictos y sus grados de cercanía o rechazo respecto del problema que se quiere resolver.



## Descripción

Técnica de trabajo grupal que permite visualizar a los actores institucionales y grupos sociales que convergen en un territorio; a partir de esa definición inicial trazar conexiones entre ellos de manera gráfica, mediante la observación y contextualización.

Esta técnica posiciona a los actores y grupos en relación a los lazos de influencia y/o preferencia que existan entre los mismos. También logra trazar antagonismos, conflictos, intereses y vacíos que nos pueden dar claves para dibujar en conjunto estrategias de solución, relacionado a su capacidad e importancia en el territorio.



## Número de participantes

5 - 15 personas.



## Tiempo

60 - 120 minutos.



## Preparación

- Preparar la carta didáctica de la actividad.
- Establecer los objetivos que se persiguen con el desarrollo de la técnica, en este caso es importante establecer una pregunta que se le quiere dar respuesta. Es importante destacar, que la definición de los actores y grupos que se visualizará por los participantes, debe ser definida previamente por el facilitador/a, siendo pertinente con el objetivo propuesto para la actividad.
- Disponer el salón o lugar para realizar el ejercicio.
- Preparar materiales (establecer iconos y cortar las tarjetas).
- Preparar recuadro con iconos y colores utilizados.
- Si el grupo es de más de 15 personas, se recomienda subdividir para formar grupos de entre 5 y 8 participantes.



## Recursos

Tarjetones / Cartulinas de colores / Post it  
 Mapa del territorio / Plano de la localidad  
 Papelógrafo / Pizarra  
 Tijeras  
 Lápices / Plumones  
 Cinta adhesiva / Masking Tape.

24 - Basado en: Técnicas participativas educación popular. Preparación y Ejecución de Talleres de Capacitación.

*(continúa en la próxima página)*



### Sugerencia de uso de artefactos

Es probable que en el análisis de los sociogramas construidos, se puedan visibilizar brechas y quiebres entre actores locales y distanciamientos generacionales. Para estos casos las historietas con territorio (Historias que nos prenden), pueden ser un recurso que adiciona profundidad a los hallazgos establecidos durante la actividad.

Recuerde que las preguntas motorizadoras dependen de los temas y contextos en los que estamos interviniendo.



### Ideas fuerza

En el campo del análisis de grupos sociales, visualizar actores/grupos en conflicto o aislados, permite proponer estrategias conjuntas de las alianzas requeridas, o los lazos que deben ser fortalecidos; además de identificar actores y grupos visualizados como puente o escalera, que deben ser actores estratégicos incorporados en cualquier análisis estratégico territorial.



### Procedimiento













#### PRIMER MOMENTO

1. El facilitador/a encuadra la sesión, presenta los objetivos y sub-divide el grupo en caso de ser necesario.
2. El facilitador/a reparte tarjetas de diferentes formas y colores para representar la diversidad de actores presentes y dispone de una pizarra con las claves de las formas y colores utilizados.
3. El facilitador/a les señala a los y las participantes que escriban en las tarjetas, el nombre de los actores o grupos comunitarios respetando la nomenclatura utilizada (1 tarjeta, 1 actor).
4. Finalmente, el facilitador/a reparte tarjetas de un color y/o formas distintas a las repartidas anteriormente, para representar a sectores de la población no organizados, pero que se consideran relevantes para el proceso.
5. El facilitador/a solicita a los participantes que discuten sobre los actores y/o grupos identificados, y que los vayan posicionando en el plano de la localidad, mapa del territorio o en un papelógrafo o pizarrón en común.

# SOCIOGRAMA

## SEGUNDO MOMENTO

6. Una vez identificados y posicionados los actores en el soporte elegido, se deben trazar las conexiones entre ellos. En este punto, es importante que el facilitador/a facilite un glosario que permita leer las distintas conexiones que se producen. Este glosario debe definir claramente los elementos que se identificarán y los vínculos que se desea conocer según el objetivo propuesto para la actividad.

Elementos		Vínculos	
	Instituciones públicas		Inter-dependencia
	Organizaciones sociales		Colaboración
	Organizaciones empresariales		Baja intensidad
	Personas individuales		Puntual
	Recursos infraestructuras		Aislamiento
	Acciones		Conflicto

*(continuación)*

7. El facilitador/a solicita a los participantes discutir y llegar consensos respecto a las relaciones que logren visualizar entre los actores y/o grupos. Se les orienta, a visualizar las siguientes características en las relaciones observadas:

- Se utilizarán líneas determinadas que unan los diferentes actores en términos de relación fuerte de interdependencia, de colaboración, de baja o alta intensidad, temporalidad (continua o puntual), de conflicto, vacíos o aislamiento.

- El facilitador/a propone tras la discusión, una reflexión sobre las zonas donde el mapa se concentra mayoritariamente (más actores y grupos, bloqueos, intensidad, articuladas), y las zonas donde inversamente se observan más vacíos tanto en actores/grupos y relaciones entre los mismos.

- Al realizar la discusión previa, el facilitador puede considerar por ejemplo definir aspectos propios de la construcción del capital social en el análisis, es así como puede incorporar elementos que permitan visualizar a las y los actores/grupos que actúan como puente en lo asociativo, o que actúan como escalera con instituciones públicas/privadas visualizadas en el territorio.

Los resultados mínimos que deseamos obtener tras la realización de esta actividad:

1. Definición de actores y grupos del territorio.
2. Establecimiento de espacios de alianza, consenso, colaboración.
3. Establecimiento de espacios de conflicto, bloqueos y vacíos.

Como actividad, el sociograma requiere tiempo de discusión y análisis de los y las participantes; el facilitador/a debe considerar que este ejercicio requiere de habilidades de síntesis, mediación, visión de vértice, observación en el proceso de las discusiones, y apoyo en el ejercicio de análisis.

